

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

Оптимизация стратегии развития образовательной организации
Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой,
д-р экон. наук, профессор

Исполнитель:
Кормачев Илья Валерьевич
обучающийся группы
МЭО-1501

_____ С.Л. Фоменко
(подпись)
«___» _____ 20__ г.

(подпись)

Нормоконтролер
Специалист кафедры экономики и
менеджмента

Научный руководитель:
Гаврилов Денис Евгеньевич
канд. экон. наук, доцент

_____ О.В. Смоленцева
(подпись)
«___» _____ 20__ г.

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	11
1.1. Стратегическое управление и его особенности.....	11
1.2. Тенденции XXI века в управлении образовательными организациями.....	16
1.3. Особенности стратегического управления в системе образования.....	20
Вывод по главе 1.....	28

ГЛАВА 2. КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	29
2.1.Разработка и реализация стратегии.....	29
2.2.Стратегический маркетинг образовательных услуг.....	32
2.3.Концептуально-методологические основы определения стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования.....	35
Вывод по главе 2.....	54
ГЛАВА 3. МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОПТИМИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	55
3.1.Анализ качества на рынке образовательных услуг.....	55
3.2.Анализ структуры системы образования и ее особенности.....	61
3.3.Стратегическое преобразование механизма взаимодействия разно уровневых организаций и ожидаемый эффект.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Одной из самых актуальных проблем менеджмента образования в текущее время является разработка, а также внедрение в практику механизмов ускорения процесса его модернизации. В данный момент можно наблюдать на практике, что важнейшие задачи данного процесса решаются не такими быстрыми темпами как этого требует ситуация. Для ускорения процесса необходимо обосновать и внедрить специальный комплексный механизм, который сможет обеспечивать согласование многообразных интересов, ценностей и установок основываясь на которых персонал адекватно воспринимает все управленческие решения и воплощают их в своей повседневной деятельности.

Огромную роль играет создание условий, которые направлены на мотивацию к достижению максимально возможных результирующих показателей в решении важнейших задач направленных на модернизацию, направленные на стимулирование качественного труда и эффективное хозяйствование. Необходима оптимизация непосредственно управленческого процесса, его рационализация путем внедрения новых механизмов управления организацией и целевой поддержки наиболее значимых направлений деятельности, которые способны обеспечить планируемые в пределах модернизации результаты и эффекты.

На ряду с этим немаловажно использовать технологий, позволяющие не только снижать затраты, но и эффективно использовать имеющиеся ресурсы для того чтобы процесс модернизации образовательной системы протекал более быстрыми темпами. Масштабные реформы образования в странах Европы, Азии и США, происходившие в последние пять десятилетий, привели к социально-экономическим и социокультурным изменениям и являются безусловно фактором развития цивилизованного общества.

Эти изменения привели к пересмотру отношений и форм собственности, являясь важным фактором в формировании внутренних источников, а также стимулов развития образования, в определении его действенности и направленности (Балыхин Г.А. 2003; Гелбрейт Дж., 1969; Марцинкевич Л.М.,

2001). Рыночные методы саморегулирования экономики и присущие им процессы ценообразования, конкуренции, свободы принятия решений действующими субъектами экономических процессов, развития рыночной инфраструктуры и банковской системы подразумевает изменение экономических механизмов в социальной сфере, в том числе в образовании.

Следствием этих процессов явилась долгосрочная Концепция и Стратегия развития системы образования в РФ, базирующаяся на совершенно новых принципах и механизмах взаимодействия между компонентами социальной и экономической эффективности (Пугачева Е.С., 1998). Кроме этого очевидными становятся ощущаемые побочные эффекты, которые несет с собой рыночное регулирование деятельности в образовательной сфере. Опыт Латвии, Литвы и других стран Балтии показывает что, рыночное регулирование сферы образования способно в достаточно короткие сроки привести к социальному расслоению общества, усилению социальной напряженности и потерям человеческого капитала (Симаева И.Н., Короткевич М.И., 2010). Интерес к реформированию образования и отсутствие удовлетворенности результатами является распространенным явлением как в России, так и в других странах.

Именно в связи с этим в фундамент стратегического развития образования в России заложен принцип соблюдения социального равенства и социальной справедливости в отношении доступности и качества образования. От менеджмента в сфере образования ожидается достижение баланса между интересами и желаниями обучающихся и иных субъектов образовательного процесса с одной стороны, и обеспечением социальной и экономической отдачи с другой. Не смотря на это перечисленные процессы не являются взаимоисключающими. Попытки противопоставить социальные цели и требования экономической эффективности являются несостоятельными в связи с тем, что современные правовые и социально-экономические условия предоставляют возможность разрабатывать механизмы управления для повышения качества образования каждой ступени и уровня на фоне процессов оптимизации цены и качества образовательной услуги.

На данный момент выпущено достаточно много документов, направленных на регламентацию стратегического развития системы образования на федеральном и региональном уровне. В это же самое время управление отдельными образовательными учреждениями, в частности общеобразовательными организациями, как правило, осуществляется тактически. Руководители образовательных организаций часто иницируют попытки ориентировать процесс образования под требования и цели педагогического коллектива либо к сиюминутным интересам местного социального окружения и как правило не опираются на образовательные потребности и возможности ключевых субъектов образовательного процесса — самих учащихся, а также приоритетных проектов социально-экономического развития области (региона), в котором именно этим выпускникам образовательных организаций предстоит трудиться и жить.

В своих трудах, зарубежные, так же и отечественные ученые говорят о стратегическом подходе как о наиболее адекватном для управления развитием системы образования в частности и социальных систем в общем (Балыхин Г.А., Гелбрейт Дж., Гершунский Б.С., Лазарев В.С., Конаржевский Ю.А., Симаева И.Н., Третьяков П.И., Шамова Т.И., Шерри Н.С.). Яркими примерами преимуществ стратегического планирования и управления, выступают расширение возможностей в ситуациях неблагоприятных и при ограниченном количестве ресурсов, отличные перспективы для появления инноваций, упреждающие действия на основе прогнозирования различных перемен в социальной, культурной, экономической и демографической сфере характер. На сегодняшний день есть менеджеры образовательных организаций, которые сумели эффективно применять новейшие социально-экономические механизмы с целью повышения качества образовательных услуг, диверсификации их содержания, а также сочетать это с улучшением экономической эффективности работы образовательной организации. Однако, стратегические цели и задачи, появляющиеся в образовательных организациях, не являются универсальными и нуждаются в разработке в

каждом отдельном случае. Образовательную организацию в контексте этого нужно рассматривать как особый элемент системы образования, а уже его развитие, как особый процесс системных преобразований к тому же стратегического характера, нацеленный на непосредственное выполнение миссии образовательной организации в определенном социуме, а так же условиях уникальной образовательной ситуации.

Актуальность проблемы складывается из принципов функционирования системы образования и ее стратегических планов в обеспечении доступности образования и индивидуального подхода к развитию учащихся с ориентацией на индивидуальные особенности, в соответствии с запросами и интересами учащихся, родителей и законных представителей.

В связи с реализацией приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование для детей» утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 30 ноября 2016 г. № 11) появилась уникальная возможность выстроить управляемую систему партнерских отношений между образовательными организациями различных уровней. Данная система построенная на основе сетевого взаимодействия образовательных организаций способна решить ряд актуальных задач стоящих перед образовательными организациями, таких как:

- 1) сформировать рынок дополнительного образования;
- 2) обеспечить доступность дополнительного образования;
- 3) разгрузить основную образовательную программу;
- 4) позволит совершенствовать методики отдельных курсов дополнительного образования;
- 5) позволит улучшить планирование и прогнозирование деятельности образовательных организаций;
- 6) обеспечить возможность применения инструментов маркетинга для реализации планов образовательных организаций по реализации образовательных услуг.

Предметом исследования является сетевое взаимодействие разноуровневых образовательных организаций в области дополнительного образования в качестве партнеров на стратегическом уровне.

Объектом исследования является образовательная организация как структурный элемент сетевого взаимодействия.

Цель, задачи, гипотеза, проблема.

Целью работы является разработка механизма взаимодействия образовательной организаций со стратегическими партнерами в рамках реализации приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование для детей».

Задачи исследования:

1. Изучить особенности стратегического управления в принципе и образовательных организаций в частности;
2. Выделить современные тенденции в управлении образовательными организациями;
3. Изучить механизм разработки и реализации стратегий;
4. Определить возможность применения элементов стратегического маркетинга к образовательным услугам;
5. Проанализировать текущую ситуацию на рынке образовательных услуг;
6. Проанализировать структуру системы образования и ее возможности;
7. На основе изученных вопросов разработать предложение по оптимизации стратегии развития образовательной организации в области дополнительного;

В качестве **гипотезы** было взято предположение о том, что стратегия применения сетевого взаимодействия в области дополнительного образования между разноуровневыми образовательными организациями может способствовать комплексному развитию системы образования.

Для успешной жизнедеятельности любой системы необходимо чтобы все структурные элементы имели примерно одинаковый уровень развития. В настоящее время мы можем наблюдать в системе образования четыре структурных элемента, а именно общее образование, профессиональное образование, профессиональное обучение и дополнительное образование. Из всех перечисленных наименее развит сегмент дополнительного образования. Реализация дополнительного образования ложится на плечи каждой образовательной организации, что несет с собой ряд трудностей таких, как финансовых, организационных, методических. В связи с этим в образовательных организациях есть следующие **проблемы**:

1. Система распределения в образовательные организации не позволяет использовать возможности профильного и углубленного изучения предметов всем желающим.
2. Отсутствует элемент системности образовательных курсов дополнительного образования.
3. В связи с особенностями реализации дополнительного образования в образовательных организациях не возможно использование маркетинговых методов продвижения.
4. Отсутствует преемственность программ дополнительного образования на разных уровнях.

Однако следует отметить, что в образовательных организациях присутствуют структурные элементы в виде отделов дополнительного образования, специалисты по дополнительному образованию, специалисты по науке. Также существуют соответствующие положения, внутренние акты и приказы относящиеся к организации и разработке курсов дополнительного образования.

В рамках проделанной работы проанализированы документы различного уровня регулирующие деятельность образовательных организаций и методы их взаимодействия. Проведен сравнительный анализ эффективности образовательных организаций по методике многоуровневой системе оценки качества образования (МСОКО) реализующих образовательную программу основного общего образования.

На защиту выносятся **положения**:

1. Вынесении программ углубленного и профильного обучения за пределы основного общего образования для обеспечения одинаковых условий развития обучающихся в различных образовательных организациях.
2. Организации сетевого взаимодействия разноуровневых образовательных организаций для обеспечения развития дополнительного углубленного и профильного образования соответствующего стратегическим целям развития образования, а так же профориентации учащихся.

Практическая значимость исследования заключается в возможности реализации федерального приоритетного проекта в рамках образовательной

организации, с возможностью масштабирования полученного опыта на уровень района и города. Результаты исследования планируется внедрить в образовательной организации МАОО СОШ №92.

Новизна исследования выражена в идее разделения программ основного общего образования от программ дополнительного углубленного и профильного обучения, что коррелируется с позицией министра образования в отношении определения единого учебника и единой программы основного общего образования.

Противоречия:

1. Между желаемым и реальным уровнем компетенций выпускников.
2. Загруженностью преподавателей и необходимостью развивать дополнительное образование.
3. Наличием школ с углубленным изучением отдельных предметов, с профильными классами и территориальным распределением мест в них.

В первой главе нашего исследования освещены теоретические основы стратегического управления образовательными организациями. Определены его концептуальные особенности и отличия от ситуационного управления. Проанализирована периодическая литература для выявления тенденций двадцать первого века в управлении образовательными организациями. Выявлены особенности стратегического управления в системе образования. Это позволило выделить ключевые аспекты и структуру последующих рассуждений. А также сформировать общее виденье проблемы исследования.

Во второй главе детально рассмотрены ключевые аспекты стратегического управления в образовательных организациях. Освещен процесс разработки и реализации стратегии в образовательной организации. Обобщен опыт и требования к стратегическому маркетингу образовательных услуг. Показана актуальность использования маркетинговых концепций в разработке стратегий образовательных организаций. Освещены концептуально методологические основы определения стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования. Рассмотрен опыт предыдущих этапов оптимизации в сфере образования.

В третьей главе описан механизм стратегической оптимизации образовательной организации. Для этого проведен анализ текущей ситуации на рынке образовательных услуг. Проанализирована действующая структура системы образования и ее особенности. Представлены предложения по стратегическому преобразованию механизма взаимодействия разноуровневых организаций на основе сетевого взаимодействия и описан ожидаемый эффект от реализации.

Результаты исследования докладывались и обсуждались на международных научно практических конференциях «Молодежь в двадцать первом веке» в феврале 2016 году и «Проблемы внедрения результатов инновационной деятельности» в сентябре 2017 году.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1.1. Стратегическое управление и его особенности

Начиная с 70 х годов двадцатого столетия началось стремительное развитие среды бизнеса большое количество компаний стали снижать свои темпы реагирования на действия рынка. Данная ситуация продиктовала спрос на инновационные рыночные инструменты. Именно в это время появился термин стратегическое управление. Стратегический подход стал инструментом позволяющим воплощать изменения на качественном уровне, а не на количественном как правило происходивших до этого. Само по себе стратегическое управление есть система действий в результате выполнения которых остается положительный результат.

Первоочередная задача стратегического управления заключается в предсказывании изменений рыночных составляющих, потому как организация окружена непосредственно этими составляющими. Наблюдение за рынком целиком практически не реально, именно поэтому необходимо определить части рынка за которыми нужно вести наблюдение и контролировать их изменение. Ориентируясь на перечень обязательных требований рынка организация должна определить перечень критических задач, то есть процессов, без системного и качественного выполнения которых организация не имеет возможности успешно функционировать. Количество критических задач увеличивается в соответствии с развитием рынка, чем более рынок развит, тем больше количество критических задач приходится выполнять организации. Кроме сказанного между такими задачами обязательно должна иметь место синергия. В нашем случае перечень этих задач определен федеральными образовательными стандартами, что избавляет нас от необходимости анализа рынка в этом направлении для выявления этих задач. Исходя из этого сама функция управления является постоянно усложняющейся.

Второй задачей является деятельность по изменению поведения организации опираясь на прогноз изменений перечня обязательных требований рынка. В силу того что изменения в системе образования регламентируются соответствующими документами различного уровня следует постоянно следить за проектами новых документов для своевременного реагирования на изменение набора обязательных требований.

Третья задача своевременное преобразование функционирования самой организации как механизма для реализации стратегии в соответствии с прогнозом изменения перечня обязательных требований рынка.

Четвертой задачей стратегии является эффективное использование ресурсов имеющихся в наличии для достижения основной цели.

Тактика в данном случае является инструментом для реализации стратегии, а также подчинена непосредственно основной цели стратегии. Стратегия достигает поставленной цели по средствам решения промежуточных тактических задач в направлении «ресурсы-цель».

Обобщая выше перечисленное, стратегия – это искусство достижения желаемого будущего при ограниченных ресурсах, при минимальных затратах времени и сил. Именно поэтому следует рассматривать стратегию как интегрированную модель действий, ориентированную на достижение целей образовательной организации. Содержанием стратегии выступает перечень правил для принятия решений, применяемый в целях определения основных векторов деятельности.

В литературе отражены пара противоположных взглядов на понимание стратегии. Первый гласит что стратегия – это определенный долгосрочный план направленный на достижение какой-либо цели, а сама разработка стратегии – это процесс по нахождению этой цели и составлению долгосрочного плана действий. Этот взгляд основан на том, что все изменения, которые могут произойти, предсказуемы, происходящие процессы в этой среде носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Второй гласит, что стратегия это - долгосрочный определенный вектор развития организации, касающееся сферы, системы внутренних

производственных отношений, средств и формы ее деятельности, а также положения организации в окружающей среде. Согласно такому пониманию стратегию можно определить как выбранный вектор деятельности, движение в рамках которого ориентированно на приведение организации к достижению стоящих перед ней целей.

В общем смысле под понятием стратегия подразумевается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Данная концепция коррелирует со стратегией второго типа и включает в себя ряд элементов. Во первых, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Второй элемент стратегии – политика, или совокупность строго определенных правил организационных действий, ориентированных на достижение поставленных целей. Как правило стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в разнообразных проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Существенные затраты труда и времени большого количества сотрудников, требующиеся для разработки стратегии организации, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в общих выражениях.

Одновременно с тем, как внутри рассматриваемой нами организации, так и вне ее появляются новые обстоятельства которые мы не могли предугадать и которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они способны, к примеру, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего на данный момент положения дел или, напротив, принудить отказаться от предполагаемой стратегии и действий. Во втором случае разработанная стратегия становится нереализуемой, и организация приступает к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

В большинстве случаев, в организации может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий (Табл1).

Любая из перечисленных стратегий включает в себя общие правила, на

основании которых менеджеры рассматриваемой организации имеют возможность принятия взаимоувязанных решений, призванных обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочной перспективе. Выделяют четыре различные группы таких правил:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения образовательного учреждения с ее внешней средой, определяющие какие виды услуг и технологии она будет разрабатывать, куда и кому их предоставлять, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения, и процедуры внутри образовательного учреждения. Их нередко называют организационной концепцией.
4. Правила, по которым образовательное учреждение ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Исследуя стратегию, можно выделить следующее:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций рассматриваемых учреждений.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет учреждение на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора.

Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Однако ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь образовательное учреждение, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры данного учреждения изменятся.
7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить образовательному учреждению ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри образовательного учреждения, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Типы стратегий

№ п/п	Типы стратегий	Сущность стратегии
1	Концентрированного роста	стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития.
2	Интегрированного роста	стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3	Диверсификационного роста	стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4	Сокращения	стратегия ликвидации, стратегия подведения итогов, стратегия сокращения расходов.

1.2. Тенденции XXI века в управлении образовательными организациями

Не смотря на то что образование является отдельной отраслью, оно подвержено внешнему влиянию как ни одна другая в силу объединения большого количества субъектов имеющих различные по своей направленности цели и интересы. В связи с этим изменения, происходящие в окружающей среде образовательной организации, также сказываются и на ней.

А. И. Наумов высказывает следующую позицию, что в двадцать первом веке в управлении образовательными организациями начнут происходить значительные изменения, а именно[74; 75]:

1. переход от функционального к процессному управлению (опираясь на выделение перечня обязательных процессов),
2. переход от работы групп к работе групповой (в основании групповой работы положено лидерство личности и ролевое поведение, таким основным как доверие: в результате, создается такая группа которая функционирует как единый основной сотрудник),
3. переход от ситуационного управления к поиску актуальных проблем (высокоэффективное превентивный менеджмент, подразумевающий предупреждение проблем)
4. переход от власти непосредственно над людьми к власти самих людей (возможность осуществлять влияние на людей имеет в своем составе две основы – должностную или другими словами властную и личностную

- другими словами авторитет, третий же тип власти базируется на сочетании целей подчиненных и руководителя, при всем этом, согласно высказыванию автора, эффективность и сила собственной власти существенно выше организационной, а особо в нынешних условиях информационного общества, а так же развития творчества у подчиненных как ключевого условия двадцать первого столетия),
5. путь к глобализации используя местную специфику, от обладания знаниями к управлению этими знаниями, от обучающейся организации к научающейся.

Выделенные А.И. Наумовым тенденции делает актуальным вопрос о сути деятельности по непосредственному управлению организацией и о совершенно иных качествах необходимых руководителям образовательных организаций, способных обеспечивать эффективное развитие в условиях рынка этих организаций [74; 75].

О. С. Виханский отмечает, что в нынешних условиях появляется острая необходимость в ином, нетрадиционном мышлении управленцев. Одним из важных факторов становится не прогнозирование того, что будет делать организация в перспективе своего существования, а то, каких партнеров она себе выбирает [1; 12].

Таким образом мы приходим к пониманию стратегии как выбору основных стратегических партнеров и создания устойчивой системы взаимоотношений на основе соприкосновения целей, стратегических альянсов. Важнейшим стратегической проблемой здесь выступает позиционирование организации не исключительно на рынке, а более широко - в социальной среде, в обществе в целом, и несомненно относительно к своим партнерам и альянсу. Так же важным аспектом является и позиционирование организации относительно государства и его политики в этой области.

Кроме этого, ученый называет в качестве ключевых целевых групп организации: само государство, деловых партнеров образовательной организации, сотрудников этой организации, учредителей организации, местное сообщество и самих потребителей.

Основываясь на этом можно выделить особенности менеджмента на текущем этапе: объектом и предметом менеджмента выступают личности - *управленческая деятельность считается субъект-субъектной*; менеджмент является *метадеятельностью*, то есть деятельностью второго порядка и сущность ее выражена в организации деятельности других людей. Другими словами это работа по организации работы. Можно выделить еще одну особенность - это разноплановость задач стоящих перед менеджером организации: от разработки и реализации стратегии развития организации, маркетинга услуг и оперативного управления организацией, управления персоналом и разработки инструкций и алгоритмов выполнения тактических задач, до контроля исполнения всех перечисленных частей. В результате этого возникает вопрос о непосредственном содержании управленческой деятельности руководителя образовательной организации. В своем труде А. М. Моисеев, выявляет следующие тренды в модернизации содержания управления в образовательной организации: расширение, общее обогащение и разноплановость функций; быстрый рост числа функций, ориентированный на развитие образовательной организации; усиление внимания к координирующим, а так же аналитическим и прогнозирующим функциям; улучшение функций самого стратегического управления, увеличение взаимосвязи функций; окончательный отказ от функций ситуационного управления процессами образования; увеличение различий состава, а также структуры самих функций управления в разных образовательных организациях [70; 71].

Соответствие образовательной организации выделенным трендам подразумевает существование соответствующей структуры управления образовательной организацией, в связи с тем что управление развитием возможно исключительно с помощью привлечения в данный процесс всего административного состава образовательной организации, члены которого расположены на различных уровнях управления, осознают и принимают единую стратегию развития, а, следовательно, будут способны реализовывать

достижение поставленных целей и выполнять необходимые задачи относительно уровня на котором они находятся и их функций.

А. Карпов под понятием «уровень руководства» подразумевает «отнесение руководителя к одному из трех основных значений общего «континуума управления» - высшему, среднему или низовому» [3; 46].

Учитывая размер образовательной организации можно выделить разное количество уровней менеджмента, однако по традиции эти уровни условно объединяют в три категории:

1. *высший уровень* (непосредственно руководитель образовательной организации);
2. *средний уровень* (относятся члены администрации образовательной организации, заместители директора по различным направлениям, руководители от рабочих объединений);
3. *низовой (технический) уровень* (работники ответственные за определенные, ключевые для образовательной организации процессы).

В контексте нашего исследования мы учитываем, что непосредственное управление развитием любой образовательной организации осуществляет менеджмент высшего и среднего уровня руководства при взаимодействии с менеджерами технического уровня.

Ученые выделяют нижеперечисленные требования относительно современных руководителей образовательной организации:

- соответствие общего механизма управления сложности объекта, а также возможностям субъекта;
- формирование системы обратной связи действующей постоянно; обеспечение наличия ресурсов (поиск ресурсов – является прямой функцией абсолютно любого руководителя);
- правильный подбор критериев оценки качества; учет человеческого фактора [6; 31], постоянное развитие инновационного потенциала и обеспечение конкурентоспособности его и как следствие устойчивого развития.

1.3. Особенности стратегического управления в системе образования

Перед тем как выделить особенности управления развитием образовательной организации, необходимо уточнить понятие «развитие». Согласно позиции А. Л. Гапоненко, «развитие - это движение вперед, формирование новых черт, становление новых структурных характеристик объектов. Развитие означает его эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение. Применительно к организации развитие означает устойчивые изменения направления деятельности выполняемых функций, структуры организации, уровня эффективности и качества деятельности организации» [2; 69].

Отличием от стратегии функционирования, объектом у которой выступает деятельность этой организации на рынке, то стратегия развития нацелена на создание конкурентных преимуществ и инновационного потенциала организации. Взяв во внимание тот факт, что стратегий развития выделяют четыре вида: стратегия умеренного роста, стратегия роста, стратегия сокращения и комбинированная стратегия, постараемся кратко описать характеристику каждого вида (Таблица 2).

Характеристика видов стратегий

№	Вид стратегии	Характеристика стратегии
1	<i>Стратегия роста</i>	Характерна для организаций, которые только появились на рынке, и их главная цель - занять. Эта стратегия характерна интенсивным наращиванием конкурентных преимуществ за счет постоянных нововведений.
2	<i>Стратегия умеренного роста</i> (как внутреннего, так и внешнего)	Характерна для организаций, сфера деятельности которых традиционна. Стабильное развитие по большинству направлений - вот сущность данной стратегии.
3	<i>Стратегия сокращения масштабов своей деятельности</i>	Связана с реорганизацией неперспективных направлений деятельности, отказ от образовательных услуг (например, дополнительных образовательных услуг), которые не пользуются спросом
4	<i>Комбинированная стратегия</i>	Включает в себя элементы описанных выше и в зависимости от направлений деятельности образовательного учреждения определяет их темпы развития: выделяет направления, которые нуждаются в интенсивном росте, в стабильном развитии, стабилизации деятельности.

Деятельность по управлению стратегическим развитием любой образовательной организации в условиях рынка включает в себя:

- разработку и реализацию собственно самой стратегии развития, которая включает в себя формулирование миссии на базе заранее выбранной концепции для образовательной организации;
 - разработку и реализацию стратегических целей и приоритетов;
 - проведение конкурентного анализа образовательной организации и проведение стратегического анализа среды управления;
 - разработку конкурентных и маркетинговых стратегий, а также стратегий развития для образовательных услуг;
 - формирование у образовательной организации рыночной позиции и т.д.
- Очередным аспектом для выделения важнейших векторов деятельности

руководителя образовательной организации может быть тезис о том, что те образовательные организации, которые желают в течение продолжительного

времени добиваться наивысших образовательных результатов, претендовать на регулярные финансовые вливания, стабильно растущий контингент учащихся и конкурентный коллектив преподавателей, развиваться, обладать конкурентными преимуществами и быть успешными, обязаны как можно скорее включаться в рыночные взаимодействия и формировать систему взаимодействий с потребителями образовательных услуг в лице учащихся, их родителей и законных представителей, общества и государства.

А. М. Моисеев в качестве ближайшей социальной среды образовательной организации рассматривает: семьи учащихся; активные слои местного населения, референтные группы; местные администрации и их органы управления образованием; учреждения здравоохранения; производственные и бизнес структуры; культурно просветительские организации; правоохранные учреждения; другие образовательные учреждения; местные средства массовой информации; различные общественные организации, создаваемые местным населением [4; 70; 71].

В любой из перечисленных групп возможно выявить стратегических партнеров, цели которых близки к целям образовательной организации (или цели образовательной организации и стратегического партнера не будут конфликтовать и противоречить друг другу).

Именно от того, насколько эффективно руководитель образовательной организации построит взаимоотношения с альянсом стратегических партнеров, выстроит с ними прочное взаимодействие, скоординирует общий (или непротиворечивый) план по достижению цели, во многом будет зависеть стратегия развития образовательной организации на рынке образовательных услуг.

Мы уже отмечали выше, что для реализации эффективной системы взаимоотношений (как внешней ее стороны, так и внутренней) крайне нужно единое видение целей и задач стоящих перед всем педагогическим коллективом, а также принятие этим педагогическим коллективом общих ценностей и методов достижения обозначенных целей. Такое положение достигается за счет внедрения в организацию особой социально-

психологической атмосферы взаимосвязи и единства сотрудников всех уровней управления как по вертикали, так по горизонтали.

В качестве условий способных оказывать воздействие на формирование и развитие такой атмосферы можно выделить следующие:

- создание в образовательной организации системы внутреннего маркетинга;
- становление образовательной организации как самообучающейся и системы формирования человеческого потенциала образовательной организации;
- оптимизация системы материальной и нематериальной мотивации (удовлетворенность работой, счастье творчества и достижения успеха, уважение, причастность к чему-либо значительному, самореализация, корпоративный патриотизм и т.д.);
- «Содействие» в реализации маркетинговой деятельности (помощь в разработке, совместные презентации, публичные выступления, поддержка управленческими решениями и т.д.).

Известен тот факт, что система образования откликается на ситуацию на рынке с некоторым опозданием. Данный факт подтверждает то, что в данный момент на рынке присутствует перепроизводство специалистов в области экономики и права, а дефицит наблюдается в области инженерных специальностей. Все это говорит о том, что методология стратегического управления далека от совершенства, но потенциал для изучения и совершенствования этого вида управления огромен.

В теории управления организацией есть зависимость между использованием жестких или мягких методов управления и количеством критических задач, которые должна выполнять организация для ее успешного функционирования. Чем больше таких задач, тем больше жестких методов и наоборот чем меньше критических задач, тем более мягкие методы управления можно использовать. Стратегическое управление образовательной организацией оперирует жесткими методами управления, такой подход коррелируется с наличием большого количества критических задач в образовательной организации (Рис. 1).

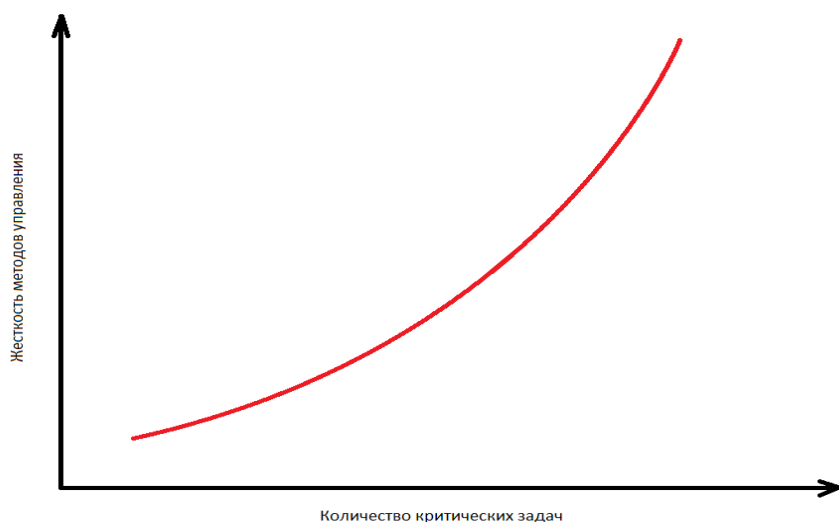


Рис. 1. Зависимость использования методов управления от количества критических задач

Стратегическое управление и планирование позволяет решать задачи и расширять возможности при ограниченных ресурсах, находить перспективы реализации новых возможностей, а главное, имеет опережающий характер. Стратегия предполагает «долгосрочное качественно определенное направление развития», что означает определение сферы, средств и форм деятельности, позиции в окружающей среде, приводящее к достижению целей той или иной социальной системы [2; 63; 71]. Она предопределяет процесс управления, прежде всего в условиях стремительности перемен и невозможности вовремя предусмотреть возникновение проблем и задач [3;9].

В результате этого, деятельность по стратегическому управлению развитием школы ориентирована на создание стратегической позиции, которая способна обеспечить ее продолжительную жизнеспособность в стремительно меняющихся условиях как относительно самостоятельной образовательной организации.

Невзирая на актуальность, внедрение стратегического управления на уровне образовательной организации тормозится в результате малой разработанности его теоретико-методологических основ, в частности, структуры и логики стратегического планирования. Представляется, что при выборе стратегии развития и функционирования образовательного учреждения оптимально ориентироваться на теоретические основы стратегического планирования в образовании [4; 5; 70; 79]. Первым делом здесь, нужно

определить концептуальные основы развития данной образовательной организации (Таблица3).

Центральной частью концепции перспективного развития выступает стратегический выбор, то есть определение миссии образовательной организации, ее приоритетных функций — ключевых векторов деятельности, обозначенных как его «полюсы роста». Этими направлениями могут стать не только дифференцированное, профильное, инклюзивное обучение, но и стандартная программа «народной» школы без дополнительных нагрузок.

Позиция министерства образования в этой области направлена на стандартизацию образовательных программ, а также к снижению их количества. Абсолютно очевидно то, что миссия самой обычной городской школы в крупном спальном районе существенно отличается от миссии гимназии и лицея, даже не говоря о сельской школе или кадетском корпусе. Каждая из этих образовательных организаций призвана создать у обучающихся непосредственно те компетенции и профессиональные ориентации, которые позволят этим учащимся быть успешными за стенами образовательной организации. Абсолютно невозможно определить, какая образовательная организация внесет больший вклад, какая важнее для города или области: выпускники кокой станут кадровым резервом промышленного производства или сельского хозяйства или в перспективе пополнят ряды безработных менеджеров с высшим образованием.

Именно на основе концепции разрабатывается «Стратегия развития образовательной организации» — документ, содержащий модель управления учреждением с определением стратегических целей, средств, методов их достижения. Если концепция определяет, что делать, то стратегия отвечает на вопрос: как? Стратегия реализуется посредством программ и целых проектов. Это означает, что абсолютно любая образовательная программа, независимо от того, в каком звене она осуществляется (начальных или старших классах), должна быть согласована с миссией образовательного учреждения, разработана или модифицирована в русле концепции и стратегии, а ее содержание должно быть обосновано по ресурсам, кадрам и срокам,

направлено на достижение намеченных стратегических целей. Проекты в области образования содержат пакеты программ, связанных общими целями. Важно помнить, что стратегия развития образовательного учреждения не собственно школьный документ, она должна быть вписана, как говорится, «отдельной строкой» в стратегию развития образования города (района). Притом, что стратегия развития является самостоятельным документом, не идентичным «концепции» и «программе».

Как уже упоминалось, выбор и разработка стратегии предполагает определение приоритетов развития, имеющихся альтернатив и выбор той, которая максимально и на долгий период времени повысит эффективность работы образовательного учреждения, основных направлений его деятельности, принципов взаимодействия с социумом, в котором оно находится, сотрудничества с другими субъектами образования, а также готовность реагировать на новые социальные обстоятельства. Приоритеты каждого образовательного учреждения определяются не только задачами, поставленными федеральным и региональным министерством образования, они обозначаются с учетом кадровых и материально-технических ресурсов, социальных, этнических и культурных особенностей учащихся и других особенностей образовательной ситуации, в которой оно работает. Поэтому каждая стратегия будет иметь свое «лицо» и различаться по направленности, целям, задачам и механизмам реализации.

Таблица 3

Маркетинговые концепции

N	Название концепции	Суть концепции
1	<i>Концепция совершенствования производства.</i>	Сущность этой концепции заключается в снижении себестоимости путем использования эффекта масштаба (экономии на масштабе производства).
2	<i>Концепция совершенствования товара</i>	В основе концепции совершенствования товара лежит идея о том, что потребитель сделает выбор в пользу товара с наилучшими характеристиками и качеством. Таким образом, реализация продуктовой концепции заключается в концентрации усилий компании на непрерывном усовершенствовании своей продукции.
3	<i>Концепция интенсификации</i>	Ключевое убеждение концепции интенсификации коммерческих усилий состоит в том, что покупатели не

	<i>коммерческих усилий</i>	будут приобретать товар без применения специальных мер по его продвижению.
4	<i>Концепция традиционного маркетинга</i>	Традиционная маркетинговая концепция выражает базовую идею маркетинга в современном понимании, состоящую в том, что получение фирмой прибыли невозможно без определения потребностей целевой аудитории и удовлетворения потребителей в соответствии с их нуждами.
5	<i>Концепция социально-этичного маркетинга</i>	Концепция социально-этичного маркетинга является логическим продолжением традиционного маркетингового подхода. Основное отличие социально-этичного маркетинга от традиционного заключается в том, что компания стремится не только максимально удовлетворить потребности потребителей путем производства и продажи соответствующих продуктов, но и повысить благосостояние общества в целом.

Вывод по главе 1

Для реализации стратегического подхода в управлении необходимо определить концепцию на основе которой будет сформулирована миссия организации. Именно на основе концепции разрабатывается «Стратегия развития образовательной организации» — документ, содержащий модель управления учреждением с определением стратегических целей, средств, методов их достижения. Стратегия развития образовательной организации должна соответствовать ситуации на рынке образовательных услуг. Учитывать интересы в первую очередь непосредственных потребителей, а также остальных субъектов образовательного процесса.

В виду огромной конкуренции за ограниченные ресурсы образовательные организации обязаны находить новые возможности в этих условиях. Ключевыми моментами тут являются способность предсказывать изменения, которые могут повлиять на организацию и своевременно принимать необходимые меры по предупреждению кризисных явлений в организации, а также выстраивать прочные отношения со стратегическими партнерами. Именно выстраивание таких отношений может стать катализатором для ускорения процессов модернизации и комплексного развития образования в различных направлениях.

Однако стоит обратить внимание, что стратегический менеджмент подразумевает включение всего коллектива в достижение стоящих перед образовательной организацией целей. По этому цели должны быть осознаны и приняты всем коллективом, не зависимо от уровня управления и занимаемой должности. Для достижения этого предлагается создать соответствующие условия описанные в этой главе.

ГЛАВА 2. КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Разработка и реализация стратегии

Разработка и реализация стратегии в образовательной организации производится на всех уровнях управления (Таблица 4).

Таблица 4

Уровни управления образовательной организацией

№ уровня	Название уровня	Описание компетенций
1	Корпоративный	Присутствует в образовательных организациях с различными профилями. На этом уровне принимаются следующие решения: о планах, предложениях, изменениях, заменах каких либо направлений, определяются стратегические связи между отдельными сферами образовательной организации, ведется разработка планов диверсификации, производится управление финансовыми ресурсами образовательной организации.
2	Уровень первых руководителей не диверсифицированных образовательных организаций, или абсолютно независимых, ответственных за разработку и реализацию стратегии образовательной сферы.	На данном уровне разрабатывается и реализуется стратегия, основывающаяся на корпоративном стратегическом плане, главной целью которой выступает улучшение конкурентоспособности образовательной организации и его конкурентного потенциала.

Продолжение таблицы 4

3	Функциональный (уровень руководителей функциональных сфер)	Учебная деятельность, воспитательная деятельность, финансовая деятельность, маркетинг учебного заведения, управления персоналом, менеджерская деятельность и т.д.
4	Линейный	Уровень руководителей ступеней образования в учебном заведении.

Не диверсифицированная образовательная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий. Многообразие стратегий, используемых в стратегическом управлении образовательной организацией, затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- Уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла ступеней образования;
- относительная сила позиции образовательных учреждений;
- степень «агрессивности» поведения образовательного учреждения в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий образовательной организации, соответственно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Фактором усложняющим классификации стратегий выступает то, что большая часть стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков [52; 70; 76].

Есть предложения классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сферы образовательных услуг (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

Собственно выбор стратегии предполагает изучение альтернативных векторов развития образовательной организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для воплощения. При выборе используется специальный инструментарий, включающий количественные методы

прогнозирования, разработку сценариев будущего развития организации, портфельный анализ. Факторы, влияющие на выбор стратегии, представлены на Рис. 2.

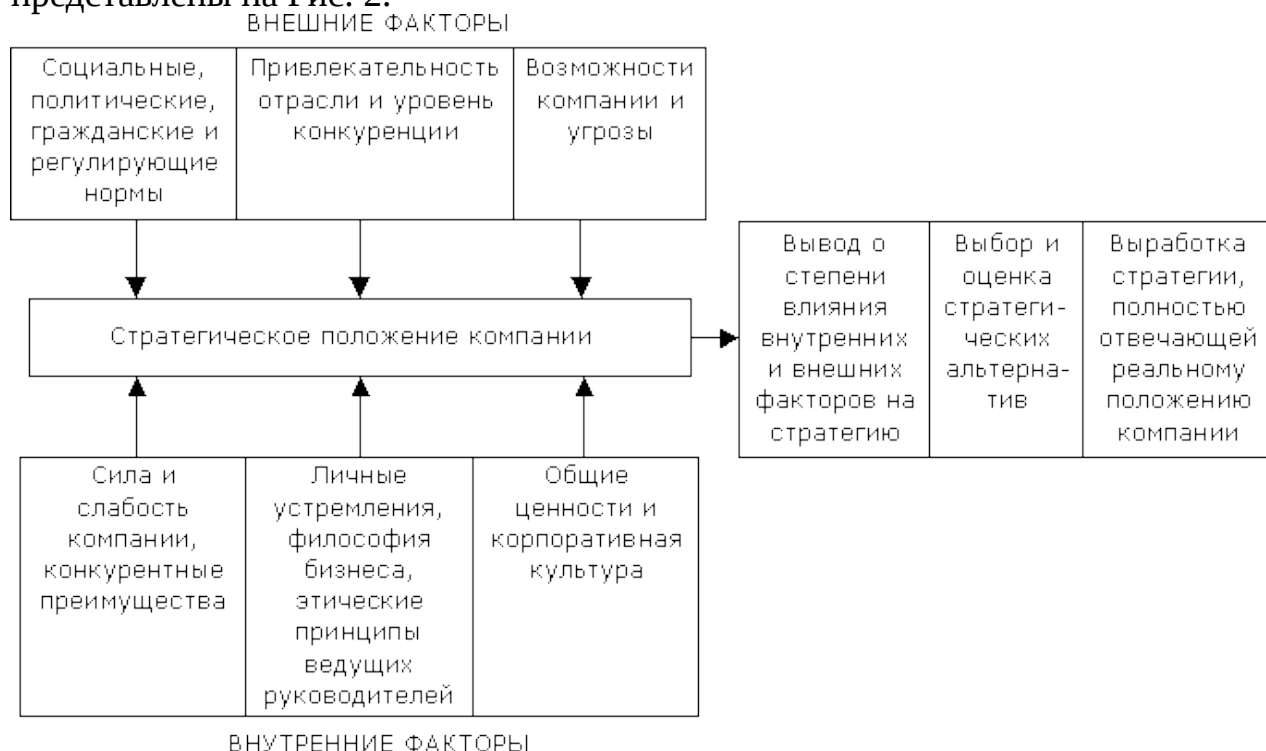


Рис. 2. Факторы влияющие на выбор стратегии

Реализация стратегии на практике осуществляется через разработку разного рода и направленности программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Непосредственно в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои внутренние задачи и выполняет закрепленные за ним функции. Решающая роль в стратегическом управлении принадлежит высшему руководству. Деятельность высшего руководства на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Таблица 5

Этапы деятельности руководства на стадии реализации стратегии

Н этапа	Содержание этапа
1	<p>Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; 2. доведение идей стратегического плана и целей до сотрудников образовательного учреждения с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегии.

2	Разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у образовательного учреждения ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать росту ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.
3	Принятие решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.
4	Проведение тех необходимых изменений на образовательном учреждении, без которых невозможно приступить к реализации стратегии.
5	Корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства

2.2. Стратегический маркетинг образовательных услуг

Сфера образовательных услуг есть стержень современного цивилизованного общества, одним из важнейших факторов развития человеческого общества, страны и региона. На сегодняшний день становится совершенно очевидным, что будущее за теми государствами и народами, которые смогут опередить других в получении новейших знаний, достижений науки и их практическом применении. В контексте этого особенное значение приобретают проблемы рыночной трансформации образовательной сферы экономики. В первую очередь это, проблемы связанные с разработкой и практическим внедрением современных стратегий, основой которых являются маркетинговые исследования.

Маркетинг зародившись в производственной сфере, очень продолжительный промежуток времени не находил соответствующего применения в образовательной сфере. Не смотря на это направленность экономики России на интеграцию в мировую экономическую систему, европейское пространство, возрастание конкуренции за ограниченные ресурсы и коммерциализация сферы образовательных услуг привели к необходимости внедрения в кратчайшие сроки элементов маркетинга в практическую деятельность образовательных организаций [61;62;63;64;78].

Научно-обоснованный подход к выбору стратегий развития сферы образовательных нашей страны и нашего региона может помочь решению

целого ряда очень важных задач, например таких как:

- совершенствование образовательных программ и повышение их нацеленности на решение приоритетных социально-экономических задач;
- развитие наиболее перспективных форм международного сотрудничества в сфере профессионального образования;
- повышение эффективности образовательного потенциала и построение эффективной инвестиционной системы, ориентированной на четко определенные приоритеты и способствующей отбору наиболее продуктивных направлений и специальностей при подготовке кадров.

Многогранность проблем говорит нам об актуальности разработки инновационных маркетинговых стратегий развития образовательной сферы страны и региона.

Стратегия развития в образовательной организации отражается в выполняемых программах. Главной целью реализуемых программ на уровне субъекта РФ является комплексное развитие образовательной системы в интересах всего общества и государства, а также каждого участника образовательного процесса, определение стратегии приоритетного развития системы образования как особенно важного фактора экономического и социально-культурного развития.

Анализ реализации программ разного уровня подводит к необходимости более тщательно и качественно подходить к составлению стратегических программ в области образования с учетом многих требований. Программы, должны удовлетворять следующим требованиям:

1. Обоснованность необходимости программы, ее целевых установок, конечных результатов, механизмов реализации.
2. Комплексность, другими словами целостное отражение единого образовательного пространства с разнообразием типов, видов, образовательных учреждений, ступеней и уровней образования, интеграцией разно уровневых однопрофильных и разно профильных образовательных учреждений. Формирование и создание образовательных, региональных совместных комплексов – главная идея

программ.

3. Связь с другими программами развития различных сфер региона (производственной, социальной и др.).
4. Ясность, четкость ее принципов, основных направлений, целей, задач, отражение в них реальных процессов и тенденций развития образовательных систем и комплексов.
5. Логическая последовательность структуры и основных ее компонентов.
6. Ресурсное обеспечение программы – научно-методическое сопровождение программы, организационно-экономическое обеспечение программы, обоснование механизма управления реализацией программы.

При этом программа должна выполнять следующие функции:

- теоретико-методологическую, определяющую векторы развития образовательных систем и комплексов;
- методическую, содержащую методы, приемы, условия достижения ожидаемых результатов;
- формирование конкретных моделей образовательных систем и комплексов;
- организационную, содержащую планирование деятельности исполнителей основных направлений программы, сроки, этапы их исполнения.

Исходя из вышеизложенного, методика формирования программы – чрезвычайно сложный процесс. Наиболее эффективными методами признаны в науке прогнозирование, моделирование, программирование в их органическом единстве дополненные анализом состояния системы образования. В разработке целевых проектов наиболее эффективны такие методы, как прогнозирование, социальная диагностика, экспертиза, мониторинг.

Основным стратегическим документом образовательной организации является программа развития данной организации. Такую программу можно рассматривать так же, как проект системного реформирования образовательной организации, при котором нововведения влияют на существенные стороны учебно-воспитательного процесса.

Программа развития образовательной организации также имеет возможность рассматриваться как особая разновидность плана деятельности. Как и другие планы образовательной организации, программа развития должна содержать следующие части:

- аналитическое обоснование;
- постановку конкретных целей и задач;
- выбор средств достижения целей;
- планирование важнейших действий;
- расходование ресурсов;
- мероприятия;
- событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки;
- определенность и последовательность этих действий;
- ответственных исполнителей [85; 74].

Точно так же как и другие документы, связанные с планированием, программа развития помогает преодолению неопределенности и систематизации совместной деятельности. Однако программа развития образовательной организации очень существенно отличается от традиционного плана: структурой, целями, задачами, направлениями деятельности образовательной организации.

Исходя из этого, программа развития обязана нести в себе стратегический характер, выраженную инновационную направленность, ориентацию на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование.

2.3. Концептуально-методологические основы определения стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования

В данном параграфе изложены концептуальные основания моделирования стратегии и механизмов повышения эффективности управления модернизацией образования и его оптимизации.

Термин «модернизация образования» определяет в течение более двадцати лет основное направление государственной образовательной политики. В 2001 году распоряжением Правительства РФ № 1756- р от 29 декабря 2001 года была одобрена Концепция модернизации российского образования до 2010 года. главным приоритетом было в ней выделено увеличение доступности, эффективности и качества образования. Ставились задачи по становлению системы независимой оценки его качества, расширение общественной составляющей в управлении, переходу школ на нормативное подушевое финансирование и финансовую самостоятельность. Не смотря на это, до 2010 года сколько ни будь значимых изменений в системе российского образования не произошло [70;71].

Сегодня, когда мы говорим о увеличении эффективности управления модернизацией образования, очень важно, сперва четко определить и уточнить специфику методологических оснований разработки основных ориентиров образовательной политики и механизмов реализации ее. Мы считаем, в качестве этих оснований целесообразно применять стратегический, комплексный, оптимизационный и синергетический подходы.

Известно что, суть стратегического подхода в менеджменте связана с переключением центра внимания на внешнюю среду с целью своевременно реагировать на происходящие в ней изменения. [38;202;68;130;168]. Это процесс установления связи системы с ее окружением, включающий в себя достижение выбранных целей и в реализации желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением в результате определенного распределения ресурсов, которое дает возможность действовать результативно и эффективно. Сам процесс заключается в следующем:

- при реализации оперативного менеджмента анализ состояния и поиск резервов развития образовательной системы связан в основном с ее внутренними потенциальными ресурсами, тогда как при стратегическом
- ориентирован на внешнюю среду;
- на этапе выработки алгоритма действий оперативный менеджмент опирается исключительно на внутренние ресурсы, а стратегическое

- учитывает, прогнозирует и в определенной степени влияет на изменения внешних условий функционирования системы;
- при реализации оперативного менеджмента считается эффективным, если весь внутренний потенциал реализуется рационально и в полном объеме выполняются главные функции, предусмотренные государственным заказом, а при реализации стратегического менеджмента эффективность определяется степенью адекватности реагирования на изменения состояния внешней среды.

В общем виде стратегический менеджмент нацелен на долгосрочную перспективу и своевременное реагирование на изменения состояния внешнего окружения по средствам задействования человеческого потенциала, при этом непосредственно понятие «стратегия» соотносимо с понятием «развитие», в виду того, что в ней отражается совокупность изменений, повышающих вероятность «выживания» а так же развития системы в условиях изменяющейся среды [50;70;71].

Поскольку в условиях модернизации образовательной системы предусматривается управление стратегическими рисками, обусловленными, к примеру, изменившимися социальными требованиями к ней и ее реальными ресурсами. То, на наш взгляд, стратегию управления модернизацией образования можно отнести к инновационной и, в зависимости от ожидаемых эффектов от ее реализации, уточнить основную направленность этой стратегии. Известно что, при реализации инновационной стратегии «интенсивного роста» система постепенно увеличивает свой потенциал по средствам лучшего использования имеющихся в распоряжении и предоставляемых внешней средой возможностей. Реализация стратегии «интеграционного роста» подразумевает результативное взаимодействие с потребителями услуг и отраслевыми организациями для поиска и использования новых возможностей с целью достижения принципиально новых результатов (эффект синергии).

Стратегия же «диверсифицированного роста» нацелена на освоение видов деятельности, не имеющих отношения к традиционному профилю.

Стратегия «сокращения», направлена на выявление и уменьшение издержек основываясь на применении новых методов и технологий управления. Совершенно ясно, что использование того или иного вида стратегии управления модернизацией образовательной организации должен быть основан на анализе специфики, в частности учитывать общую стратегию социально-экономического развития ближайшего окружения [38;50;70].

Основываясь на этом, стратегический инновационный менеджмент модернизацией системы образования можно охарактеризовать как инновационное управление, опирающееся на адекватные изменяющимся социально-экономическим условиям и общественным потребностям механизмы разработки и реализации ново-введений, обеспечивающих приведение образования в соответствие с общей стратегией развития, и предполагающее организацию системы необходимого комплексного обеспечения их реализации на организационном, технологическом и институциональном уровнях, и кроме этого предвидение и преодоление возможных кризисов и противоречий.

Инструментальная сторона всеобщей стратегии раскрывается далее в проектах конкретных мер по ее воплощению. Актуальность использования проектной технологии в менеджменте проявляется, как правило, в тех случаях, когда непосредственно необходим поиск или разработка моделей принципиального повышения результатов («управление по результатам», «бюджетирование результатов»). В течении проектной деятельности люди интегрируют знания, опыт, усилия, методы, ресурсы и инструменты, необходимые для достижения планируемых, значимых, четко определенных результатов. Сам менеджмент приобретает за этот счет интеграционный характер, важнейшими особенностями которого становятся:

- уменьшение сроков достижения конкретных результатов по средствам концентрации ресурсов и рациональной организации деятельности;
- направленность на повышение эффективности распоряжения материальными и финансовыми ресурсами, в том числе, на увеличение уровня оплаты труда работников, которые способствуют достижению

- наиболее значимых результатов, и на снижение себестоимости за счет оптимизации затрат;
- привлечение внешних инвестиций по средствам разработки комплексных, в том числе межведомственных целевых программ [1;16;71].

Необходимость применения проектных технологии особо усиливается, когда текущее положение управляемой системы не отвечает целям участвующих в ней или расположенных в ее окружении субъектов, в то время когда у этих субъектов имеется более или менее отчетливое представление о «желаемом будущем» и когда непосредственное движение от реального к желаемому состоянию невозможен. Главным элементом и первым этапом проектной деятельности в связи с этим выступает, отчетливое обозначение ожидаемых результатов и разработка критериев оценки уровня их достижения. Основываясь на ценностном и концептуальном анализе, выделяются объект, предмет и другие ключевые критерии оценки, целевые значения критериев и методика периодической оценки их достижения на различных уровнях.

После этого осуществляется диагностика системы с целью обнаружения проблем (противоречий), возникших в данный момент времени в результате процесса достижения целевых значений абсолютно по всем направлениям деятельности (предпроектное исследование), инициируется формулировка задач, разрешение которых приведет к разрешению противоречий, и разрабатывается критериальная база мониторинга за решением сформулированных задач. Необходимым составляющим проектного этапа в программно-целевом подходе является прогноз социокультурных эффектов и последствий результатов программных действий, которые в свою очередь выражаются в конкретных изменениях образовательной системы и ее внешней среды.

Последующим этапом является алгоритмизация всех видов деятельности во временной и логической последовательности, другими словами приобретения формы стратегического плана («дорожной карты») воплощения проекта. Относительно целевых функций программ (программа оптимизации,

стабилизации, развития, совершенствования), предметного наполнения (программа образовательных институтов, поддержки одаренных детей и т.д.) выделяются их типы и виды. Процесс создания программы включает в себя определение категорий участников задействованных в ее реализации, способов взаимодействия между ними, методов координации их взаимодействий, необходимых для решения комплексных задач. Одновременно с этим производится выделение непосредственно видов работ и соответствующих затрат ресурсов, а также общей стоимости проекта. Принципиально имеет значение планирование мер, способных обеспечивать возможность интеграции в программу новых действий и средств, в случае если в результате мониторинга будет очевидной необходимость внедрения таких изменений и дополнений.

Конкретизируя специфику стратегического управления модернизацией системы образования необходимо упомянуть такие важные принципы, как:

- контекстного стратегического целеполагания (обозначение целей оптимизации в контексте общей стратегической цели современной российской образовательной политики в культурно-образовательном контексте развития; преемственность новейших механизмов организации образования с теми, которые доказали свою эффективность в историческом опыте);
- мотивационно-синергетического взаимодействия в процессе реализации оптимизационных мер (создание условий необходимых для инициативного заинтересованного взаимодействия разных субъектов сферы образования в процессе реализации стратегии; рефлексивное управление, обеспечивающее субъектную позицию и развитие самоорганизационной компетентности);
- комплексности механизмов оптимизации (ресурсосбережения, комплексирования, генерализации), методов управления (социального, организационного, экономического), а так же критериев оценки достигаемых за счет реализации оптимизационных мер эффектов

(социальной, экономической эффективности, результативности и темпов реализации) [12;47;50].

Последний из перечисленных принципов, а именно комплексность, отличает в настоящее время специфику стратегического менеджмента в образовании, вне зависимости от уровня. Непосредственно сущность комплексного подхода к менеджменту, относительно других (например, системного), заключается в том, что во внимание принимаются различные аспекты решаемой проблемы, учитывая их взаимосвязи (социальные, психологические, организационные, экономические и т.д.), реализуется, опираясь на данные проводимых расчетов. Такой подход определяет также полноту, взаимосвязанность и системность анализа, планирования, ресурсного обеспечения и оценки воздействий, учет принципиально важных структурно-функциональных связей в системе, а также факторов внутренней и внешней среды, Влияющих на нее. Непосредственно, комплексность ресурсного обеспечения подразумевает применение всех полученных ресурсов (информация, кадры, мотивация, финансы), их относительные пропорции, сочетание традиционной формы этих ресурсов с их инновационным содержанием. В комплекс механизмов менеджмента включены политический правовой, экономический, и организационный механизмы, каждый из перечисленных разрабатывается, учитывая определенные цели, факторов, методов, критериев и ресурсов менеджмента. В основе экономического механизма, лежит государственное регулирование и поддержка, финансирование, инвестирование в развитие системы и конкуренция [61,73]. В основе правового механизма лежит создание норм и институтов права, базируясь на которых определяются правоотношения. Политический же механизм представляет из себя проведение внешнеэкономической, научно-технической и социально-экономической политики, положения которой формируются органами власти, государственного управления и общественными объединениями. Главными характеристиками организационного механизма выступают комплексное планирование и

информационное обеспечение деятельности, построение эффективной организационной структуры, нацеленные на достижение сбаланса интересов в процессе приведения системы в соответствие с целями и с изменениями внешней среды.

Непосредственно в проектах модернизации образования, перечисленные аспекты комплексного подхода имеют особую значимость. Как, например, Комплексный проект модернизации образования предусматривал одновременно: изменение системы оплаты труда для учителей, реорганизация учреждений для перехода на финансовую самостоятельность, формирование системы независимой оценки качества образования (НСОКО), увеличение участия общественности в управлении школой. Преследуя цель обеспечения успешного решения этих задач, субъекты формировали «дорожные карты» исполнения соответствующих мероприятий по разработке нормативных документов, техническому оснащению учреждений, обучению кадров. Проводился расчет финансовых средств, требуемых для исполнения обязательств, в рамках этих мероприятий, а так же осуществлялся мониторинг достижения взятых обязательств. Особенную значимость для обеспечения комплексности приобрело формирование коммуникационного пространства и формирование профессионально-позиционного сообщества.

В комплексе мер по реализации «Концепции российской национальной системы выявления и развития молодых талантов» в настоящее время ставятся задачи, касающиеся:

- развития и совершенствования нормативно-правовой, научной и методической базы выявления, развития и поддержки одаренности;
- подготовки и повышения квалификации работающих в этой сфере кадров;
- реализации на региональном и местном уровнях соответствующих программно-целевых мероприятий, в том числе, на основе государственно-общественного и социального партнерства;
- развития системы интеллектуальных и творческих состязаний;
- совершенствования многоуровневой инфраструктуры работы с одаренными детьми и молодежью с использованием современных

технологий, межведомственного, а так же межрегионального партнерства [56 С.27].

Анализ перечисленных документов говорит о том, что речь идет об усилении непосредственно комплексного подхода к формированию стратегии модернизации образования. В результате реализации комплексного проекта этой модернизации некоторые наработанные модели получили институциональное закрепление. На федеральном уровне появился перечень документов:

1. Положение о новой системе оплаты труда.
2. Рекомендации по подготовке публичных докладов.
3. Порядок проведения аттестации педагогических работников в новой форме.
4. 83 Федеральный закон о статусе учреждений.

Начиная с 2010 года, начался новый этап, во всех субъектах РФ разработаны и запущены комплексы мер по модернизации общего образования, определены показатели и соответствующие индикаторы их выполнения. Не смотря на это, как показал анализ реализации комплексных мер, и как отмечалось некоторыми аналитиками, доступность и качество образования по прежнему не соответствовали ожиданиям: сохранилось и сопротивление ЕГЭ; не было достаточно мест в детских садах; малокомплектные школы находились в критической ситуации; продолжалась дискуссия относительно новых стандартов. Особенную озадаченность вызывали два явления: увеличение недовольства населения принимаемыми мерами и недостаточно высокие темпы модернизации в целом [32;88].

Несмотря на то, что первое – «сопротивление инновациям» – уже описано как вполне закономерное в теории инновационного управления, потребовалась разработка принципиального решения указанной проблемы. Концептуальное основание механизма решения проблемы состоит в переходе от «технологической» модернизации к «социокультурной» модернизации. Основные отличия их состоят в следующем:

- если технологическая модернизация – это государственная политика, то социокультурная – государственно-общественная;
- цель первой технологическое переоснащение, второй – формирование способности работников, а также общества в целом создавать и совершенствовать передовые технологии;
- предмет технологической модернизации – технологии, средства, техники; социокультурной – общество, как система политических, социальных, личностных и экономических отношений;
- ведущий субъект технологической модернизации – это государство, распределяющее и концентрирующее ресурсы, направляющее их на приоритетные задачи; социокультурной – государство и гражданское общество одновременно (через мотивационные механизмы и диалог) [39;46;52].

Учитывая названные отличия, разумно предположить, что одной из основных причин возникшего недовольства нововведениями среди населения стало противоречие между желанием осуществить в России социокультурную модернизацию и реально произошедшим креном в технологическую.

На наш взгляд, невзирая на то, что уже в Комплексном проекте модернизации образования была заложена идея социокультурной модернизации, именно недостаточно уделено внимания этой проблеме непосредственно в практике реализации проекта произвело отрицательный эффект на успешность решения задач и на «удовлетворенность населения». На данный момент внимание к проблеме усилено тем, что в мерах по модернизации общего образования выделены такие социально значимые задачи как: переход на новый федеральный государственный стандарт; повышение квалификации и переподготовка учителей и руководителей в соответствии с новыми ориентирами; внедрение нового механизма аттестации педагогических работников и другие. К примеру, в соответствии новым стандартам, образовательные организации на базе примерной образовательной программы разрабатывают и реализуют воспитательные программы совместно с семьей, организациями дополнительного образования детей, общественными

организациями, организациями культуры, спорта, СМИ и т. д. Согласование целей, формы, содержания и методов участия в совместной деятельности является обязательным. В процессе проведения аттестации педагогических работников в соответствии с новой моделью особое внимание уделяется оценке результатов их деятельности. В связи с тем, что эти результаты связаны с новыми стандартами, нужно пересмотреть и расширить перечень этих показателей, включив в него те, которые закладываются в программу родителями и другими сотрудничающими с образовательной организацией субъектами.

Обобщая, можно сделать вывод о том, что при дальнейшей реализации комплексного подхода к управлению процессом модернизации образования необходимо обеспечить единство ее социального и технологического аспектов.

Вторая проблема – недостаточно высокие темпы модернизации образования может быть решена за счет оптимизации менеджмента этого процесса, основанного на идеях научной организации труда («стратегии рационального действия») и праксиологии как «грамматики действия», способствующей решению проблемы оптимизации человеческой деятельности за счет ее эффективной организации. В качестве ценностно-целевого ориентира эффективной деятельности праксиология выдвигает базовое понятие «практическая успешность», регулятивная и операционализирующая сила которого способна обусловить увеличение инновационного потенциала системы и отдельных ее элементов.

Сущность оптимизационного подхода заключена в выборе или создании особых мер, обеспечивающих достижение максимально возможных результатов при рациональных темпах потребления ресурсов, включая временные [14;60]. Среди методов оптимизации в ряду с комплексированием выделяются такие, как ресурсосбережение и генерализация.

Генерализация, как метод оптимизации, в самом общем смысле представляет из себя, приведение каких-либо объектов к интегрированным в единую систему правилам. Учитывая специфику системы образования, в качестве системообразующего механизма генерализации может выступать, по нашему мнению, активизация внутреннего потенциала системы за счет

усиления мотивационной функции в менеджменте. Очень важно, вначале, создать условия, способные мотивировать людей к достижению максимально возможных результатов в решении ключевых задач модернизации, способные стимулировать их к качественному труду, предпринимательству, эффективному хозяйствованию. Не обойтись без целевой поддержки наиболее эффективных инновационных видов деятельности и минимизация тех, которые непосредственно не оказывают влияния на результаты. Особенную важность приобретает внедрение технологий, способствующих не только экономии затрат и времени, но развитие у людей способности к самоорганизации. Последнее из перечисленных соответствует синергетическому подходу в управлении [12; 29; 82].

Основываясь на концепции синергетического управления, представление о том, что результат действий пропорционален затратам положенным на его достижение, нельзя считать абсолютно верным. К примеру, в соответствии с теорией «самоменеджмента», при управлении, нацеленном преимущественно на социально значимый результат, основной акцент должен быть перенесен на ориентационно-координирующую деятельность, обеспечивающую самоорганизацию человеческого фактора [16; 66].

Самоорганизация подразумевает перераспределение реальной власти, наличие высококвалифицированного персонала и способности его к сотрудничеству, формирование атмосферы взаиморазвития.

По мнению И.Н.Герчиковой, возможно применять в этих целях различные каналы: канал целевой детерминации; канал системы организационных ценностей; канал перестройки формальной подсистемы [27 С.47].

В целом, сущность синергетического менеджмента фокусируется в совмещении административного и партисипативного подходов. Несомненно, что в сегодняшних социально-экономических условиях «традиционный» административный менеджмент является недостаточным для реализации эффективной управленческой деятельности, так как «ритуально» учитывает

роль общественности, как партнера власти, вступающего в диалог с ним. Переориентация менеджмента на поддержку самостоятельности, ответственности и инициативности всех субъектов деятельности, включая как непосредственных ее исполнителей, так и общественность, способна придать ему особый характер, превращая его в «синергетический». В отличие от «традиционного», основу которого составляют планирование и контроль за нормативно оформленными процессами, при «синергетическом» менеджменте реализации политики акцент переносится на участие исполнителей и общественности в его создании, на мотивацию и самоорганизацию разных субъектов его воплощения и, на нормативное закрепление их прав и ответственности, а также на предоставление финансовой и хозяйственной самостоятельности при принятии и реализации управленческих решений в пределах установленных полномочий.

Главным механизмом использования синергетического подхода к управлению модернизацией выступает стимулирование к самостоятельному проектированию и реализации комплексных мер по достижению максимальных результатов в разрешении стратегически важных задач, обозначенных в государственной политике, а так же поддержка самоорганизации людей в процессе такого решения и в оценке достигаемых эффектов [45; 69].

Не так давно на федеральном уровне появился механизм управления, основанный на стимулировании самоорганизации людей и территориальных сообществ в успешном разрешении задач модернизации образования. Основами механизма данного управления являются:

- использование системы критериальной независимой оценки образования (работы образовательных учреждений, труда педагогов, достижений учащихся и др.), которая служит мотиватором и дает возможность выявлять и поощрять лучших;
- изменения законодательной и нормативной правовой базы в сфере образования по средствам институционального закрепления моделей успешного разрешения органами исполнительной власти субъектов

Российской Федерации и местного самоуправления, образовательными организациями и педагогами стратегических задач и их внедрения;

- формирование и применение единой системы мониторинга реализации стратегических задач, способную прослеживать эффективность и ход решения, фиксировать проблемные зоны, прогнозировать риски и вносить коррективы в деятельность и саму стратегию;

- внедрение мер, направленных на стимулирование инициативы а так же финансовую самостоятельность образовательных организаций, увеличение их автономии по средствам принятия нормативов финансового обеспечения государственных (муниципальных) заданий.

Одновременно, при задействовании перечисленных механизмов образуются проблемы, оказывающие отрицательное воздействие на достижение планируемых результатов, а также ожидаемых системных эффектов. Чаще всего, такие проблемы носят комплексный характер, касаясь одновременно психологических, нормативных правовых, социальных, финансово-экономических и других аспектов. Специфика данных проблем определена, в первую очередь, тем, что административные органы различных уровней власти не обладают определенными инструментами активации и применения потенциала самоорганизации людей в разрешении, по сути, инновационных задач. Понятно, что переориентация на самоменеджмент напрямую зависит от готовности руководителей различного уровня к принятию идеи, в связи с тем, что речь идет о перераспределении реальной власти. Например, переобразование образовательных организаций в автономный статус, который естественным образом стимулирует их самоорганизацию, рассматривается на данный момент, как одна из основных задач государственной политики и динамика роста таких организаций является показателем эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Наряду с этим, как видно на практике, темпы такого роста не очень высоки из-за «субъективного фактора» – опасений, возникающих у учредителей – «классических администраторов» в связи с необходимостью изменения ими устоявшихся механизмов управления.

Также не менее значимая причина здесь, отсутствие у самих руководителей образовательных организаций компетентности в вопросах их взаимодействия с учредителем, учитывающего специфику нового статуса. До настоящего времени не отработаны и модели «внутреннего» управления деятельностью подобных учреждений, касающиеся не только финансово-хозяйственной деятельности, но и подбора, мотивации, отбора, обучения и аттестации работников с целью более эффективного пользования возможностей автономии. Необходимы особые механизмы для стимулирования инициативы «снизу» и технологии формирования у исполнителей самоорганизационных компетенций. Нужно подготовить их к определенному характеру кооперации, т.е. к иному качеству взаимодействия и принятию ответственности на себя.

Наряду с перечисленными причинами важным также является и недостаточная проработанность организованной системы комплексной оценки деятельности. Известно что, при комплексной оценке эффективности тех или иных нововведений предметом оценивания выступают одновременно несколько аспектов (экономический, организационный, технологический, социальный и др.), конкретизируемых в соответствующих индикаторах и показателях. Под показателями подразумеваются результаты разрешения поставленных задач, а выбор тех или других индикаторов определяется содержанием соответствующих задач и устанавливается государственной политикой на соответствующем организационном уровне.

Ярким примером менеджмента, в основе которого лежит комплексная оценка деятельности, являются Указы Президента Российской Федерации об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления. Данная идея нашла свое отражение и в рамках реализации указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», от 7 мая 2012 года № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», от 1 июня 2012 года № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы». В

соответствии с распоряжениями Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 года № 2190-р, от 30 декабря 2012 года утверждена «дорожная карта» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности образования на 2013-2018 годы, где предусматривается переход на «эффективный контракт»:

- отладка механизмов стимулирования руководителей образовательных организаций, гарантирующих образование взаимосвязи между показателями качества оказываемых образовательной организацией государственных (муниципальных) услуг и эффективностью действий руководителя (в том числе по результатам независимой оценки);
- отслеживание влияния применения эффективного контракта на качество образовательных услуг, а так же удовлетворенность населения этим качеством, включая определение наилучших практик применения эффективного контракта.

К тому же, как показывает практика, отсутствие комплексного подхода к оценке эффективности деятельности на всех уровнях, подкрепленной соответствующей ее результатам системой стимулирования, не позволяет достичь систем-но-синергетического эффекта.

По отношению к ресурсосбережению, как еще одному методу оптимизации управления модернизацией образования, то в самом общем виде это связано с сокращением издержек на производство или издержек на функционирование объекта модернизации за счет еще более рационального расходования ресурсов [76;79;87]. В «дорожной карте» описывающей изменения в отраслях социальной сферы в данное время описанная задача обозначена как самостоятельная, а также намечаны соответствующие мероприятия:

- предусматривающие разработку и реализацию планов оптимизации сети образовательных организаций и программ реструктуризации;
- предусматривающие создание более эффективной сети организаций реализующих программы дополнительного образования детей, осуществление сетевого взаимодействия, интеграции ресурсов

образовательных организаций, организаций дополнительного образования для детей различной ведомственной принадлежности, негосударственного сектора и другие.

Сбережению ресурсов будет содействовать и переход на «эффективный контракт», идея о котором, при правильном понимании, коррелируется с принципом «деньги в обмен на обязательства», который предусматривает финансирование при условии, если достигнуты целевые значения показателей деятельности.

В «дорожных картах» субъектов Российской Федерации до 2020 года должна быть предусмотрена разработка и реализация мероприятий по увеличению эффективности расходов бюджета и качества услуг в сфере образования за счет:

- оптимизации сети образовательных организаций и образовательных программ учитывая существующую структуру региональной системы образования и векторы социально-экономического развития;
- оптимизации малоэффективных расходов, в том числе, на оплату труда вспомогательного и административного персонала;
- оптимизации числа отдельных категорий педагогических и иных работников за счет возрастания их производительности труда вследствие обновления образовательных программ в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами, а также реализации новых образовательных технологий и институциональных изменений, влияющих на увеличение качества предоставляемых услуг.

Сами мероприятия связаны:

- с введением или усовершенствованием нормативного подушевого финансирования в образовательных организациях, способного обеспечить, кроме всего прочего, достижение заработных плат педагогов целевых значений;
- с началом использования показателей эффективности деятельности основных категорий работников (письмо Минобрнауки России от 20 июня 2013 г. № АП-1073/02) и переходом на «эффективный контракт»;

- с формированием прозрачного механизма оплаты труда руководства муниципальных и государственных образовательных организаций учитывая установленные предельные соотношения средней заработной платы руководителя и средней заработной платы работников;
- с началом использования систем нормирования труда, нацеленных на рациональное осуществление организационных и трудовых процессов, а также на усовершенствование организации труда, на улучшение эффективности и качества воплощения образовательных программ.

Обобщая, перечисленные нами подходы (стратегический, синергетический, оптимизационный, и комплексный) в той или иной степени уже реализуется в управлении образованием уже некоторое время, именно поэтому некоторые задачи модернизации выполнялись более быстрыми темпами. Не смотря на это, нужно осуществить комплексный характер непосредственно самого внедрения данных подходов в практику управления образовательными системами с целью его оптимизации, а так же поднять их инструментальность и исследовать эффективность применения с точки зрения успешности и темпов решения задач модернизации образования в соответствии с мотивационной стратегией оптимизации управления модернизацией образования (схема 1).

Перечисленные в параграфе подходы и принципы уточняют современные стратегические векторы государственной политики в сфере образования, наполняя их особенным содержанием. Они обозначают наиболее существенные целевые установки стратегического менеджмента, расположенным в сложнейших взаимосвязях с другими сферами культурно-исторической практики. Выделенная нами совокупность принципов несет конкретно-исторический характер, отражает произошедшие до сегодняшнего дня в стране процессы модернизации образования и обозначает векторы ближайшего развития. В процессе проектирования и разрешения стратегических задач возможно усовершенствование самих названных выше принципов и соответствующих норм управленческой деятельности.

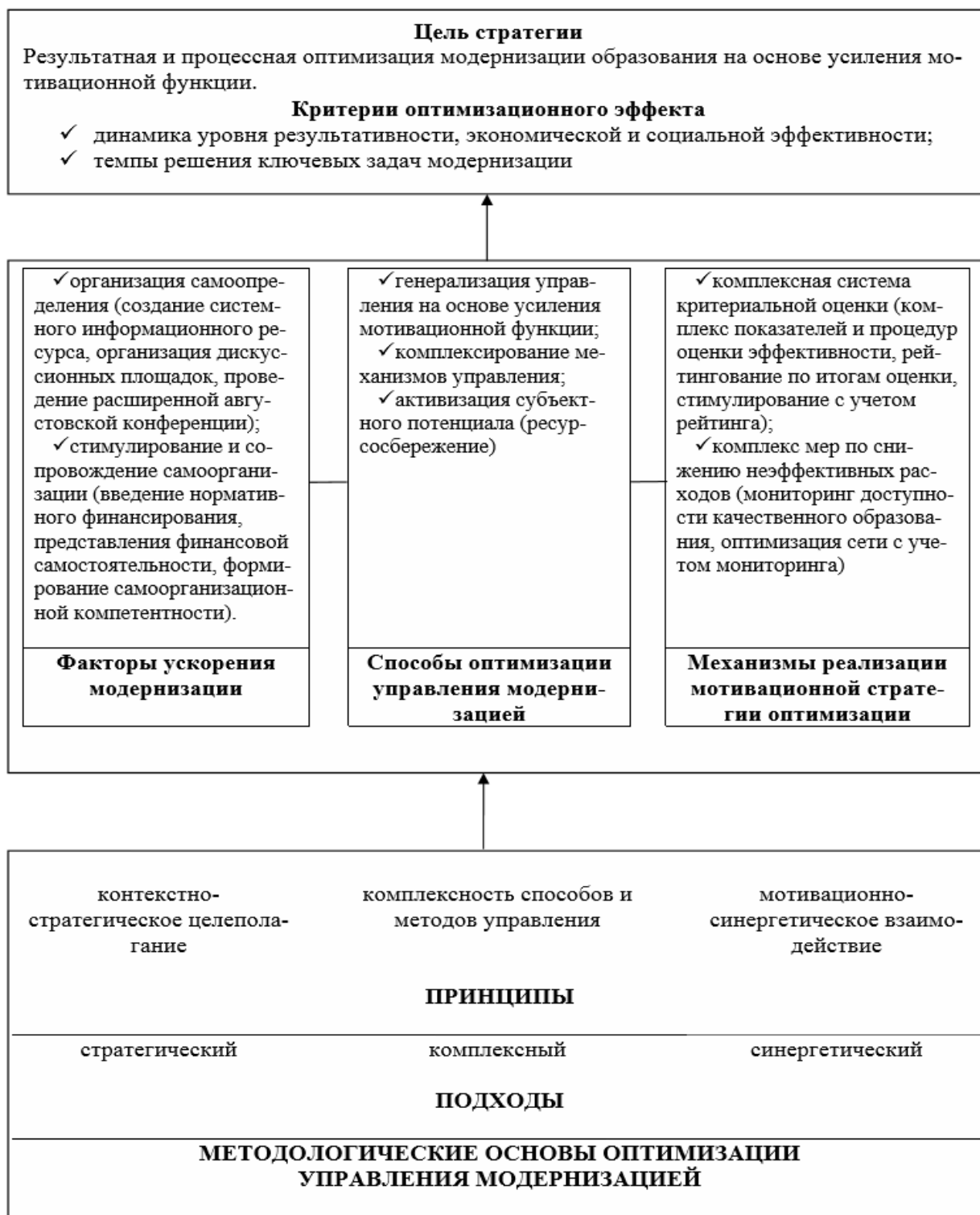


Рисунок 2. Стратегия и механизмы оптимизации управления модернизацией образования

Вывод по главе 2

В данной главе рассмотрены процесс разработки и реализации стратегии а именно определенны уровни руководства образовательной организации и определены этапы деятельности руководства на стадии реализации стратегии. Кроме этого рассмотрены факторы влияющие на выбор стратегии.

На ряду с этим определены требования к программам реализуемым в рамках стратегии развития. Обозначена роль маркетинга в образовательной организации.

Также рассмотрены концептуально методологические основы определения стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования. Определена сущность процесса оптимизации в контексте обобщения опыта предидущих лет.

Все это позволило сформировать виденье оптимизационных процессов представленных в следующей главе. Понять концептуальные особенности самого процесса оптимизации в приложении на стратегию развития образовательной организации. Осознать причины затруднений в применении маркетинговых концепций для последующей разработки условий с целью применения стратегического маркетинга к образовательным услугам образовательной организации.

ГЛАВА 3. МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОПТИМИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Анализ качества на рынке образовательных услуг

Анализируя ситуацию на рынке образовательных услуг, а именно взяв во внимание качество образования оцененное по системе многоуровневой оценки качества образования (Таблица 5), при детальном рассмотрении образовательных организаций заметно, что большая часть образовательных организаций находящихся в верхних строчках рейтинга эффективности реализуют образовательные программы углубленного изучения отдельных предметов либо профильные классы (Приложение 1).. Это позволяет им показывать более высокие результаты относительно образовательных организаций реализующих только основную образовательную программу.

Верхнюю часть интегрального рейтинга – «лидирующую десятку» – по совокупности показателей составили следующие общеобразовательные организации:

1. МАОУ гимназия № 9, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
2. МАОУ лицей № 110 им. Л.К. Гришиной, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
3. МАОУ Политехническая гимназия, Город Нижний Тагил;
4. МАОУ-Гимназия № 47, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
5. МАОУ «Гимназия», Новоуральский городской округ;
6. МАОУ лицей № 5, Камышловский городской округ;
7. МАОУ СОШ 32, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
8. МАОУ - гимназия № 94, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
9. МАОУ гимназия № 18, Город Нижний Тагил;
10. МАОУ «Лицей», Городской округ «Город Лесной».

В результате формирования интегрального рейтинга общеобразовательных организаций Свердловской области в первую десятку

вошли не только общеобразовательные организации города Екатеринбурга, но и городов Нижний Тагил, Новоуральск, Камышлов, Лесной. Таким образом, образовательные организации средних и малых городов области могут с успехом конкурировать с общеобразовательными организациями, расположенными в крупных городах и в мегаполисе (г. Екатеринбург).

Нижнюю часть рейтинга (последние 10 позиций) занимают следующие общеобразовательные организации:

1. МКОУ «Саргаинская СОШ», Муниципальное образование Красноуфимский округ (624 место);
2. МКОУ «Басмановская СОШ», Талицкий городской округ (625 место);
3. МАОУ Чукреевская СОШ, Туринский городской округ (626 место);
4. МАОУ «Пролетарская СОШ», Городской округ Верхотурский (627 место);
5. МБОУ СОШ № 127 (628 место);
6. МКОУ СОШ № 12, Верхнесалдинский городской округ (629 место);
7. МКОУ «Яровская СОШ», Талицкий городской округ (630 место);
8. МБОУ СОШ № 4, Горноуральский городской округ (631 место);
9. МБОУ СОШ № 13, Горноуральский городской округ (632 место);
10. МАОУ СОШ № 20, Городской округ Первоуральск (633 место).

Частные рейтинги в различной степени дифференцируют образовательные организации в зависимости от полученных значений показателей (Таблица 5)

По частному рейтингу 1 «Возможности индивидуализации содержания образовательной программы с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся» получено самое низкое максимальное значение ($I = 0,63580732$ при $\max = 1,000$). По трем другим частным рейтингам лидирующие организации достигли показателей, превышающих $I = 0,750$ (Таблица 5).

Разница между наибольшим и наименьшим полученными значениями составила 0,62527075, что свидетельствует о значительной разнице возможностей образовательных организаций в плане обеспечения индивидуализации содержания образовательной программы с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся.

Таким образом, такое направление деятельности образовательных организаций, как «Возможности индивидуализации содержания образовательной программы с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся», является в настоящее время наиболее трудоемким в плане достижения результатов. Об этом свидетельствует и низкое медианное значение по данному частному рейтингу, 50% образовательных организаций не смогли достичь значения индекса, превышающего 0,19907767 (при $\max = 1,000$; $\min = 0,000$). Всего 10 образовательных организаций (из 633) характеризуются индексом по этому частному рейтингу, значение которого превышает среднее значение (Иср. = 0,500). В их числе:

1. МАОУ лицей № 110 им. Л.К. Гришиной, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
 2. МБОУ «Лицей», Город Нижний Тагил;
 3. МАОУ лицей № 5, Камышловский городской округ;
 4. МАОУ Политехническая гимназия, Город Нижний Тагил;
 5. МАОУ «Лицей № 21», Городской округ Первоуральск;
 6. МАОУ лицей № 180, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
 7. МАОУ-Гимназия № 47, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
 8. МАОУ гимназия № 9, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
 9. МБОУ «Гимназия № 41», Новоуральский городской округ;
 10. МАОУ «Лицей», Городской округ «Город Лесной».
- Вес данного частного рейтинга – 2.

Частный рейтинг 2 «Результаты освоения основных и дополнительных образовательных программ» характеризуется довольно большим «разрывом» значений, полученных образовательными организациями, занимающими первое и последнее место (0, 74744087). Максимальное значение по частному рейтингу 2 является высоким и составляет 0,80994087, минимальное значение – 0,06250000 (таблицы 2, 6).

Таким образом результаты освоения образовательных программ обучающимися образовательных организаций, расположенных в нижней и верхней частях рейтинга, имеют значительные различия.

Медианное значение, полученное по данному рейтингу, составляет 0,27827442 и свидетельствует о том, что большинство образовательных организаций демонстрируют довольно низкие показатели освоения основных и дополнительных образовательных программ. Всего 8 образовательных организаций (из 633) характеризуются индексом по этому частному рейтингу, значение которого превышает среднее значение (Иср. = 0,500):

1. МАОУ гимназия № 9, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
2. МАОУ Политехническая гимназия, Город Нижний Тагил;
3. МБОУ «Гимназия», Новоуральский городской округ;
4. МАОУ гимназия № 144, муниципальное образование «город Екатеринбург»;
5. МАОУ «Лицей», Городской округ «Город Лесной».
6. МАОУ гимназия № 39 «Французская гимназия», муниципальное образование «город Екатеринбург»;
7. МБОУ СОШ № 32 с углубленным изучением отдельных предметов, Город Нижний Тагил;
8. МАОУ гимназия № 2, муниципальное образование «город Екатеринбург».

Вес данного частного рейтинга – 2.

По частному рейтингу 3 «Условия реализации основных и дополнительных образовательных программ» отмечен наименьший «разрыв» между максимальным и минимальным значениями (0,52410654). При этом зафиксированы самое высокое максимальное ($I = 0,88019743$) и минимальное ($I = 0,35609089$) значения. Это свидетельствует о том, что именно при сравнении условий деятельности ОО области выявлены наименьшие расхождения (таблицы 2, 7).

Этот частный рейтинг характеризуется и самым высоким медианным значением ($I = 0,65817127$ при $\max = 1,000$; $\min = 0,000$), т.е. более 50% образовательных организаций смогли достичь значения индекса, превышающего 0,500, а именно: 602 организации из 633.

Таким образом, при наличии сравнительно небольших различий общеобразовательных организаций в плане обеспечения условий реализации

образовательных программ, зафиксирован довольно значительный разрыв в том, какие результаты освоения образовательных программ демонстрируют обучающиеся.

Вес данного частного рейтинга – 2.

Таблица 6

Общая статистическая характеристика интегрального и частных
рейтингов общеобразовательных организаций

Рейтинг	Максимальное значение	Минимальное значение	Разница между максимальным и	Медианное е)
1. Возможности индивидуализации содержания образовательной программы с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся	0,63580732	0,01053657	0,62527075	0,19907767
2. Результаты освоения основных и дополнительных образовательных программ	0,80994087	0,06250000	0,74744087	0,27827442
3. Условия реализации основных и дополнительных образовательных программ	0,88019743	0,35609089	0,52410654	0,65817127
4. Условия организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	0,75942904	0,00000000	0,75942904	0,24380952
5. Интегральный рейтинг	0,64847738	0,13742299	0,51105439	0,35824446

3.2. Анализ структуры системы образования и ее особенности

Следует учитывать, что система образования в России включает в себя:

- образовательные стандарты и федеральные государственные требования,
- образовательные программы различных видов, уровней и направленности,
- организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся,
- органы управления в сфере образования (на федеральном уровне, уровне субъектов федерации и муниципальном уровне), созданные ими консультативные, совещательные и иные органы,
- организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования,
- объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование).

Система дошкольного образования Свердловской области, по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области на 31 декабря 2015 года, включает 1811 ДОО, реализующих основные общеобразовательные программы – образовательные программы дошкольного образования.

Количество детей дошкольного возраста, которые посещают ДОО, на конец 2015 года составляет 248,0 тыс. человек, что на 16,9 тыс. детей больше, чем в 2014 году.

На начало 2015/2016 учебного года в Свердловской области насчитывалось 1087 общеобразовательных организаций, среди которых:

дневных общеобразовательных организаций – 1040; вечерних (сменных) общеобразовательных организаций – 27; негосударственных общеобразовательных организаций – 14; общеобразовательных организаций, подведомственных другим органам государственной власти Свердловской области, – 6. Из 1040 дневных общеобразовательных организаций Свердловской области 77 единиц – областные общеобразовательные организации, 963 – муниципальные общеобразовательные организации. В Свердловской области функционировали 66 филиалов и структурных подразделений общеобразовательных организаций, 12 из которых расположены в городе, 54 – в сельской местности. По сравнению с 2014 годом число филиалов снизилось на 7 единиц.

На начало 2015/2016 учебного года классы профильного обучения действовали в 158 общеобразовательных организациях Свердловской области, что на 14 единиц меньше по сравнению с 2014/2015 учебным годом. Количество 10–11-х (12-х) классов профильного обучения составило 595 единиц. При сокращении количества общеобразовательных организаций, имеющих классы профильного обучения, и снижении количества таких классов отмечается незначительный рост численности обучающихся 10–11-х (12-х) классов, осваивающих программы профильного обучения, – с 11 740 человек в 2014 году до 11 757 человек в 2015 году. Наибольшее количество общеобразовательных организаций Свердловской области, имеющих классы профильного обучения, осуществляли в 2015 году подготовку обучающихся по физико-математическому профилю (57 общеобразовательных организаций), социальногуманитарному профилю (49 общеобразовательных организаций), социально-экономическому профилю (37 общеобразовательных организаций). Значительная часть обучающихся осваивает программы социально-гуманитарного профиля (2248 обучающихся, или 19 процентов от общего числа обучающихся, осваивающих программы профильного обучения), программы физико-математического профиля (2073 обучающихся, или 17,6 процента), программы социально-экономического профиля (1529

обучающихся, или 13 процентов), программы технологического профиля (1343 обучающихся, или 11,4 процента).

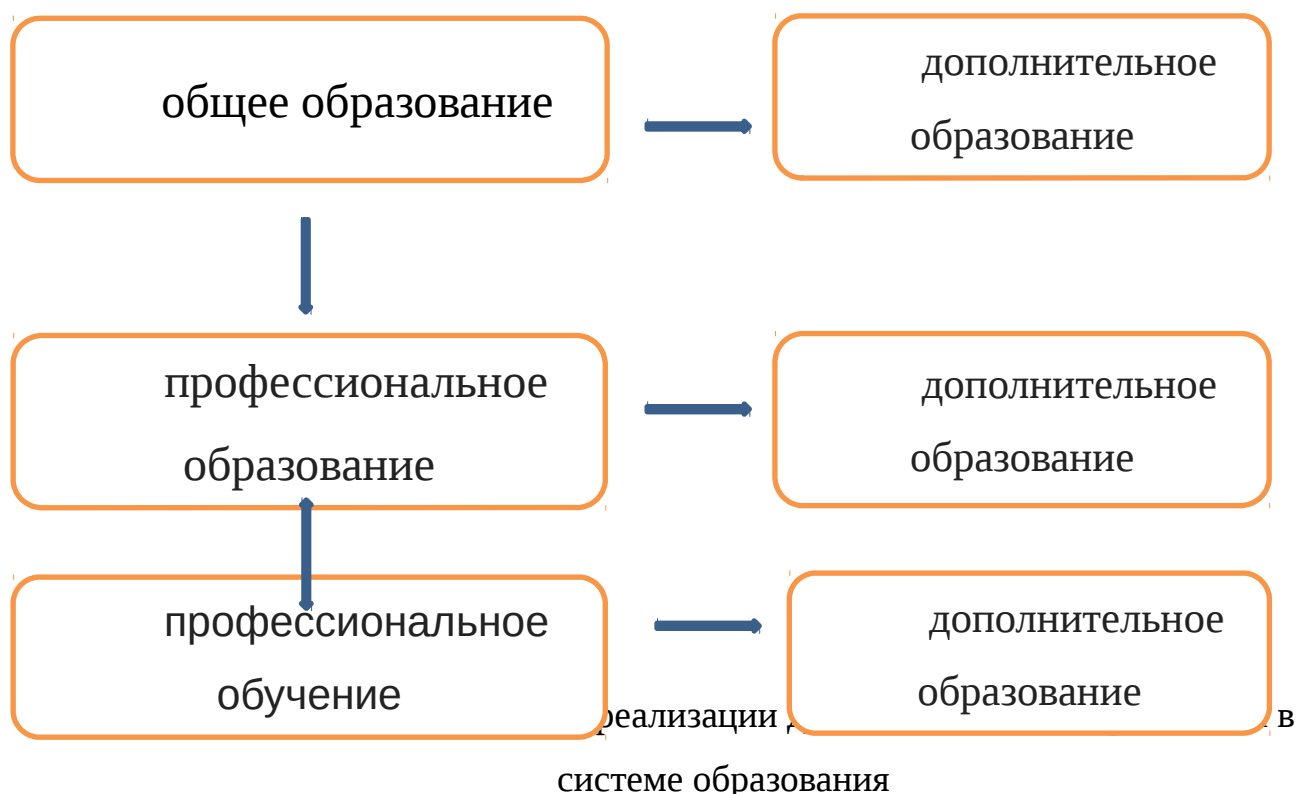
При росте численности обучающихся в общеобразовательных организациях Свердловской области с 2013 года отмечается тенденция к снижению доли десятиклассников от общего количества выпускников 9-х классов с 49,9 процента в 2013 году до 49,60 процента в 2015 году.

Таким образом, сейчас система образования в Российской Федерации выглядит так:

- [общее образование](#):
- [дошкольное образование](#);
- [начальное общее образование](#);
- основное общее образование;
- среднее (полное) общее образование;
- профессиональное образование:
- [среднее профессиональное образование](#);
- [высшее образование](#) — [бакалавриат](#);
- высшее образование — [специалитет](#), [магистратура](#);
- высшее образование — подготовка кадров высшей квалификации;
- дополнительное образование:
- [дополнительное образование детей](#) и взрослых;
- [дополнительное профессиональное образование](#);
- профессиональное обучение.

Рассмотрим, как эта система выглядит с точки зрения движения потребителя данного общественного блага. Для этого построим схему и укажем направление движения стрелками (Схема 2). Следует обратить внимание, что каждый вид образования реализует свою систему ДО. Из схемы видно, что дополнительное образование каждая часть системы реализует самостоятельно. Такое положение обусловлено тем, что каждая ступень образования ориентирована в своей деятельности на возрастные особенности

учащегося. Причем каждая образовательная организация осуществляет это самостоятельно за свой счет.



3.3. Стратегическое преобразование механизма взаимодействия разно уровневых организаций и ожидаемый эффект

01 марта 2017 года О.Ю. Васильева в интервью канала РБК заявила что процессы оптимизации системы образования связанные с сокращение количества образовательных организаций не привели к ожидаемым результатам и что финансирование образования увеличилось по отношению к предыдущему году. В связи с этим все мероприятия связанные с оптимизацией сети образовательных организаций приостановлены.

Учитывая это необходимо переосмысление процессов оптимизации. Мы же в связи с этим предлагаем иной подход к оптимизации в сфере образования. Наш подход основан на структурном изменении самой образовательной организации, а также сочетание применения стратегического подхода и сетевого взаимодействия образовательных организаций различного уровня.

Исходя из анализа эффективности образовательных организаций реализующих программы основного общего образования мы можем сделать вывод что обычные образовательные организации отстают на порядок от гимназий, лицеев и школ с углубленным изучением отдельных предметов. В результате эти образовательные организации не могут конкурировать в борьбе за ограниченные государственные и не государственные ресурсы.

Учитывая ситуацию сложившуюся в нашем регионе, а именно систему распределения в образовательные организации. Приходим к выводу что для непосредственных потребителей (учащихся) существует барьер получения образовательных услуг относительно возникающих у них потребностей. В связи с тем что образовательная организация должна находится в шаговой доступности, а образовательная организация сама определяет профили углубленного изучения или отсутствие их, в результате мы имеем на лицо навязывание услуг или не равные стартовые возможности. Что не соответствует направлению стратегического развития России. По этому необходим механизм позволяющий разрешить данную ситуацию позволяющий удовлетворять образовательные потребности учащихся.

Для решения этой проблемы мы предлагаем пересмотреть механизм образовательного процесса в образовательной организации. А именно отделить основную образовательную программу от углубленного и профильного обучения. Углубленное и профильное обучение вынести в раздел дополнительного образования путем создания отдельных образовательных программ дополнительного образования. Тем самым создать одинаковые стартовые возможности для учащихся в соответствии со стратегическими ориентирами развития образования Российской Федерации.

Кроме этого крайне необходимо включить в процесс оптимизации образовательные организации реализующие образовательные программы профессионального образования. На базе этих организаций необходимо инициировать инновационные площадки по разработке образовательных программ пред профильного и профильного обучения. Важнейшей задачей этих площадок является тиражирование разработанных программ в

образовательные организации реализующие основную образовательную программу.

Несомненно что в данной области появится конкуренция между программами схожей направленности. Этот факт заставит осуществлять деятельность по постоянному улучшению и модернизации этих программ. Образовательные организации разработавшие лучшие образовательные программы смогут обеспечить себе поток контингента, а следовательно финансирования.

Данное сетевое взаимодействие необходимо так как самостоятельно образовательная организация не сможет организовать разработку и внедрение таких образовательных программ дополнительного образования. Кроме того не получится самостоятельно обеспечить разнообразие этих программ и постоянное совершенствование их. Только объединение усилий образовательных организаций поможет реализовать такой амбициозный проект.

Использование данного механизма организации образовательного процесса способно дать возможность образовательным организациям применять маркетинговые концепции в своей деятельности на рынке образовательных услуг. Определение же маркетинговой концепции позволит более точно определить миссию образовательной организации, ее цели и задачи. Более эффективно использовать стратегический менеджмент в своей деятельности. Как следствие быстрее реагировать на изменения в окружающей среде.

Учащимся это даст возможность более доступного самоопределения дальнейшей деятельности, так как разнообразие реализуемых программ способствует профессиональной ориентации учащихся. Кроме этого будет осуществляется принцип социального равенства в возможности получения качественного образования.

У такого механизма есть ряд ожидаемых преимуществ:

1. Позволяет разделить расходы на организацию процесса.

Организация любого нового процесса несет с собой соответствующие расходы. В условиях ограниченности ресурсов данный механизм позволяет организовать процесс путем делегирования данных полномочий группе разработки. Также увеличивается суммарное время потраченное группой на разработку новой программы дополнительного образования.

2. Позволяет объединить научный потенциал образовательных организаций.

В данный момент дополнительное образование имеет сильную привязку к личности преподавателя и курс организованный одним сотрудником вряд ли будет продолжен другим. В связи с различием интересов и взглядов у этих людей. Именно по этому необходимы программы которые возможно тиражировать, отвечающие интересам сотрудничающих организаций, имеющих связанное продолжение на разных ступенях образования. Особенно необходимо наличие методически обоснованной цели, выверенного содержания и соответствующего результата. Создание таких программ возможно только на основе объединения актуальных педагогических знаний о возрастных особенностях, текущей и прогнозируемой ситуации в организациях осуществляющих разработку.

3. Способствует профориентации учащихся.

Наличие конкретной профилизации курсов дополнительного образования позволит влиять на выбор будущей профессии или сферы деятельности учащегося. В случае если учащийся выберет другое направление, полученные компетенции, несомненно, повысят его трудовую мобильность что является важным фактором успешности на рынке труда.

4. Позволяет формировать соответствующие компетенции будущих выпускников и абитуриентов.

Совершенно очевидно, что у инженера и врача будет разный набор компетенций необходимый для успешной работы. Даже подходы к решению проблемных ситуаций у этих людей будет различаться. Нельзя говорить о том, что мы можем подготовить универсального выпускника способного применить

свои знания в любой сфере. По этому только четкая направленность дополнительного образования с опорой на федеральный образовательный стандарт, а может более углубленное изучение отдельных дисциплин способны дать синергетический эффект и получить на выходе ожидаемый результат.

5. Позволяет прогнозировать и управлять спросом на конкретные направления образования.

Кроме перечисленного данный механизм может служить мотивационным инструментом при условии учета достижений учащихся, получивших дополнительное образование, наравне с баллами выпускных испытаний. Особенностью такого взаимодействия является способность к масштабированию. Сам же процесс может быть реализован на основе тьютерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашей работе освещены теоретические основы стратегического управления образовательной организацией. Обоснована необходимость применения его в практике управления образовательными организациями. Основной мыслью которую мы хотели донести является необходимость ориентации на тенденции в образовании для того, чтобы образовательная организация могла избегать кризисных ситуаций, идти в ногу со временем, совершенствоваться в форме и содержании.

Выделены ключевые аспекты стратегического управления влияющие на разработку, внедрение и реализацию стратегии в образовательной организации. Освещены возможности использования стратегического маркетинга образовательных услуг, а также проанализирован опыт оптимизационных процессов в образовании предыдущих лет выделены концептуально-методологические основы определения стратегии и механизмов оптимизации.

Проведен анализ ситуации на рынке образовательных услуг, а именно вопросы качества этих услуг, их приемственность на различных ступенях образования, доступность дополнительных образовательных услуг, препятствия связанные с получением дополнительных образовательных услуг. Проанализирована структура системы образования и ее особенности.

Опираясь на это описано стратегическое преобразование механизма взаимодействия разноуровневых образовательных организаций на основе сетевого взаимодействия для обеспечения доступности образовательных программ различного уровня, учитывая запросы участников образовательного процесса. Обоснована необходимость отделения углубленного обучения и профильного обучения реализуемого образовательными организациями направленными на реализацию основной общеобразовательной программы, от основной общеобразовательной программы и вынесение ее в область дополнительного образования для обеспечения социального равенства в получении качественного основного общего образования.

Результаты коррелируются с федеральными целевыми программами Российской Федерации, позицией министра образования российской федерации, деятельностью министерства по развитию системы образования, принципами стратегического развития образования в России.

Предлагается внедрить данный механизм в тестовой группе образовательных организаций с ниже приведенным перечнем мероприятий для дальнейшего расчета экономического эффекта от нововведения.

Предлагаем организовать проведение следующих мероприятий:

1. Создать группу разработки курса дополнительного образования на базе образовательной организации реализующей программы профессионального обучения.
2. Создать план продвижения образовательной услуги.
3. Провести апробацию курса дополнительного образования на базе организации реализующей программу основного общего образования.
4. Произвести коррекцию курса дополнительного образования.
5. Разработать систему отчетности и периодического контроля реализации курса дополнительного образования.
6. Организовать обучение учителей технологии организации и реализации курса дополнительного образования, на базе образовательной организации реализующей программы профессионального обучения.
7. Организовать мероприятия по обмену опытом и совершенствования курса дополнительного образования.
8. Организовать мероприятия по представлению достижений обучающихся по курсу дополнительного образования.

Привлечь к разработке следующих сотрудников: специалистов по дополнительному образованию, специалистов по науке, преподавателей профильных дисциплин, учителей предметников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акутина А. Формирование стратегии поведения вуза на рынке образовательных услуг / А. Акутина, Г. Горемыкина, И. Мастяева // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - № 1. - С. 233-239.
2. Аликперов И.М. Бизнес-коммуникации в образовательных организациях России: состояние и тенденции: Монография/ И.М. Аликперов, В. Стриелковски.- Прага: Карлов Университет, 2014. - 164 с.
3. Аликперов И.М. Названия образовательных организаций как маркетинговый инструмент в рыночных условиях: состояние и возможности // Педагогическое образование — 2015 № 11 С. 125—131.
4. Аликперов И.М. Условия успешного развития дополнительного бизнес-образования в университетах. Статья / Образование взрослых в современном образовательном процессе [Текст]: сб. науч. ст./ Урал. гос. пед. ун-т, под. науч. ред. С.Фоменко, Ек-г, Урал. гос. пед. ун-т, 2013, С. 75-79
5. Аниськина Н. Н. Качество ДПО — центральная проблема реформы профессионального образования // Инновации. — 2013. — № 4 (174)
6. Аниськина Н.Н. Формирование системы непрерывного образования в современной России / Дополнительное профессиональное образование в стране и в мире — 2013 № 1(1) С. 4-9.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика. 1989, С.91.
8. Багиев Г.Л., Серова Е.Г. К вопросу применения гибридного моделирования в системных исследованиях маркетингового пространства // Маркетинг взаимодействия и экономика предпринимательства. Ученые записки диссертационного совета 212.354.16.- СПб: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2015, С. 235.

9. Балабанов В. Бизнес-образование и развитие экономического потенциала России/Год планеты: Политика. Экономика. Бизнес. Банки. Образование. -М.: Экономика, 2003. -С. 361-365.
10. Балова В. И. Теоретические основы разработки стратегии регионального развития образовательных учреждений // Вестник НГИЭИ. 2012. №11. С.3-17
11. Балыхин Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. М.: Экономика, 2003, С.153.
12. Беляева Т. Концепция стратегических ориентаций фирмы / Т. Беляева, Г. Широкова//Проблемы теории и практики управления. -2015. -№ 10. -С. 31-36.
13. Биктуганов Ю.И., Игошев Б.М. Формирование мобильности педагогов – перспективное направление деятельности Уральского государственного педагогического университета // Инновационные технологии в обучении. – 2013 № 3 С. 6—8.
14. Биктуганов, Ю. И. Влияние дополнительного образования на профессиональную мобильность педагогов / Ю. И. Биктуганов, А. А. Симонова // Профессиональное образование. Столица. — 2013. – № 9. – С. 15-18 .
15. Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Развитие среднего профессионального образования: сценарий и прогнозы//Профессиональное образование -№3 -2015, С.4 -10
16. Бочко В.С. Теоретико-методологические основы интегративного стратегического развития территорий: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. - Екатеринбург, 2010. - 40 с.
17. Брезе Ю.В. Исследование предложения и специфики продвижения организаций на рынке дополнительного профессионального образования // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. — 2012.— №1. —С.152-157.
18. Буйлова, Л. Н. Методологические подходы к исследованию стратегического управления качеством дополнительного образования

- детей//Педагогическая наука сегодня/ Л. Н. Буйлова. – Самара: СФ СПбГУП; Инсома-Пресс, 2011. – С.3 – 12.
19. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. М.: Наука, 1978. - 400 с.- 29541. Советов Б.Я., Яковлев С.А. Моделирование систем. М.: Высшая школа, 1998.-319 с.
20. Веберова И.И. Исследование рынка потребителей как основа позиционирования и продвижения программы дополнительного профессионального образования // Доклады ТУСУРа , — июнь 2010. — № 1 (21) , — часть 2 , — С. 230-235.
21. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995. 3. Менеджмент организации / под ред.
22. Волкова М.М. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг: Учебное пособие / М.М. Волкова, А.Б. Звезда М.: Маркетинг, 2013. - 310 с.
23. Волошина И.А. Экономический анализ эффективности образовательной системы/Актуальные проблемы развития системы бизнеса. Сб. науч. статей. -М.: МЭСИ, 2002. -С. 93-96.
24. Горский, В. А. Компетентностный подход в дополнительном образовании детей// Теория и практика дополнительного образования/ В. А. Горский. – М.: Чистые пруды, 2011. – С.8 – 11, 32с.
25. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013 - 2020 гг». (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерацииот 15 мая 2013 г. № 792-р).
26. Гудырева, Людмила Николаевна. Развитие системы маркетинга в учреждениях дополнительного профессионального образования: диссертация кандидата педагогических наук/ Санкт-Петербург, 2005. - 198 с.
27. Гужов В. В. Формирование инновационной стратегии развития образовательного учреждения // ТДР. 2013. №6. С.32-34
28. Губанова Е.В. Оказание платных дополнительных услуг в образовательном учреждении: основные подходы [Текст] / Е.В. Губанова // Экономика образования. — 2013. — №4. — С.1-12.

29. Губернаторова Н.Н. Особенности финансирования и направления развития дополнительного образования в РФ [Текст] / Н.Н. Губернаторова, И.А. Сергеева // Казанская наука. — 2014. — №2. — С.55-59.
30. Губернаторова Н.Н. Проблемы финансирования образовательных учреждений и пути их преодоления [Текст] / Н.Н. Губернаторова // Казанская наука. — 2015. — №1. — С.27-33.
31. Демина В.В. Формирование институциональной структуры рынка образовательных услуг [Текст] / В.В. Демина, Э.А. Ялалетдинова // Вестник московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2014. — №1. — С.21-27.
32. Джапарова Р. Маркетинг услуг профессионального образования [Текст] / Р. Джапарова // Маркетинг. — 2012. — № 4. — С.55-65
33. Дьяков И.И. Особенности предпринимательской деятельности организаций высшего образования: теоретический аспект [Текст] / И.И. Дьяков // Альманах современной науки и образования. — 2016. — №12. — С.46-49.
34. Ершова И.Г. Мультиатрибутивные характеристики рынка образовательных услуг // Современные проблемы науки и образования. — 2013. — № 3.; URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9514> (дата обращения: 15.08.2017).
35. Жукова О.В. Организация предоставления платных образовательных услуг и осуществление иной приносящей доход деятельности [Текст] / О.В. Жукова // Академический вестник академии социального управления. — 2016. — №1. — С.80-98.
36. Захарова И.В. Маркетинг образовательных организаций [Текст]: учебное пособие / И.В. Захарова. — Ульяновск: УИПК ПРО, 2014. — 232 с.
37. Зыков В.В. Многоуровневая подготовка специалистов в контексте модернизации российского образования [Текст]: монография / В.В. Зыков. — Тюмень: Изд-во Тюмен. гос. ун-та, 2013. — 80 с.
38. Иванютина Л.В. Рынок образовательных услуг высшего профессионального образования: мониторинг и развитие (на примере Алтайского края) [Текст]: дис. ... канд. экон. Наук: 09.00.01 / Л.В. Иванютина; Барнаул. гос. ун-т – Барнаул, 2007. — 197 с.

39. Информационный портал по внедрению эффективных организационно-управленческих и финансово-экономических механизмов [Электронный ресурс] / URL: <http://273-фз.рф/> (Дата обращения: 12.08.2017).
40. Коновалова И.А. Развитие маркетинга в сфере образования. В кн.: Экономика и современный менеджмент: теория и практика. Москва, 2013: материалы. М.: СибАК, 2013. С.174-179.
41. Копенкина Ю.В. Современные системы образования России и запада - сравнительный анализ [Текст] / Ю.В. Копенкина // ASPECTUS. — 2016. — №1. — С.71-82.
42. Корокошко Ю. В. Новые технологии в маркетинге [Текст] / Ю.В. Корокошко // Вопросы структуризации экономики. — 2012. — №2. — С.141-144.
43. Косицин В.Ю. Правовое регулирование оказания платных образовательных услуг учебными заведениями [Текст] / В.Ю. Косицин // Вестник Московского университета МВД России. — 2014. — №6. — С.97-100.
44. Косицин С.Ю. Развитие законодательства России об оказании платных образовательных услуг учебными заведениями [Текст] / С.Ю. Косицин // Государственная служба и кадры. — 2014. — №1. — С.60-62.
45. Котова Т.В. Особенности финансового планирования в образовательных учреждениях [Текст] / Т.В. Котова, Е.В. Черникина // Вестник АГГУ. — 2015. — №1. — С.83-88.
46. Кузнецов В.Г. Словарь философских терминов [Текст]: словарь терминов / В.Г. Кузнецов. - М.: Инфра-М, 2015. - 458 с.
47. Манузина Е.Б. Подготовка будущих педагогов к оказанию платных образовательных услуг [Текст] / Е.Б. Манузина // Научно-педагогическое обозрение. — 2014. — №3. — С.25-33.
48. Минакова А.И. Платные образовательные услуги автономного образовательного учреждения [Текст] / А.И. Минакова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. — 2013. — №1. — С.62-66.

49. Москалева Н.Н. Предпринимательская деятельность образовательной организации [Текст] / Н.Н. Москалева, Е.В. Парамонова // Современные тенденции развития науки и технологий. — 2016. — №6. — С.103-106.
50. Мусаева А.О. Зарубежная система финансирования образовательных учреждений [Текст] / А.О. Мусаева // Наука, новые технологии и инновации. — 2011. — №10. — С.75-81.
51. Мусарский М.М. Развитие экономической самостоятельности образовательных учреждений [Текст]: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов / М.М Мусарский, Т.Н. Фильчагина. — М.: АПК и ППРО, 2014. — 56 с.
52. Неверова Е.В. Мультиатрибутивная модель образовательной услуги. В кн.: Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. Петропавловск-Камчатский, 2016: материалы. Петропавловск-Камчатский: Издательство Камчатского государственного технического университета, 2016. С. 181-183.
53. Новаторов Е.В. Маркетинговый подход к изучению качества платных услуг культурно-досуговых организаций [Текст] / Е.В. Новаторов // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2013. — №4. — С.208-214.
54. Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс] / URL: <http://минобрнауки.рф/> (Дата обращения: 19.06.2017).
55. Официальный сайт Министерства образования и науки Свердловской области [Электронный ресурс] / URL: <http://www.minobraz.ru/> (Дата обращения 19.06.2017).
56. Официальный сайт Национального информационного центра по академическому признанию мобильности [Электронный ресурс] / URL: <http://www.russianenic.ru/rus/scheme.html> (Дата обращения 05.05.2017).
57. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] / URL: <http://www.gks.ru/> (Дата обращения 15.07.2017).
58. Паничкина М.В. Экономическое содержание платных образовательных услуг в системе нормативного финансирования вузов [Текст] / М.В.

- Паничкина, М.А. Масыч, М.Р. Бечвая // Известия Южного федерального университета. — 2014. — №2. — С.214-220.
59. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании [Текст]: учебное пособие / А.П. Панкрухин. — М.: Интерпракс, 2013. — 240 с.
60. Парамонова В.А., Грицаева М.Г., Агейкина А.А. Платные образовательные услуги в современной России. В кн.: Университет XXI века: старые парадигмы и современные вызовы. Екатеринбург: АНОВО «Гуманитарный университет», 2015. С. 469-500.
61. Пирверди П. К вопросу о противоречиях между экономической эффективностью и социальной справедливостью [Текст] / П. Пирверди // Гиля: Научный вестник. — 2014. — №88. — С.140-144.
62. Пономарева Л.В., Ходаковская М.П. Анализ и моделирование спроса на рынке образовательных услуг. В кн.: Материалы V Международной научно-практической Интернет-конференции, 15 декабря 2013 г. – 15 февраля 2014 г. / под ред. Л.Ю. Богачковой, В.В. Давниса; Волгоград. гос. ун-т, Воронеж. гос. ун-т. – Волгоград: ООО «Консалт», 2014. С. 45-52.
63. Пономарева С.В. Особенности бухгалтерского учета платных образовательных услуг [Текст] / С.В. Пономарева // Сибирская финансовая школа. — 2015. — №4. — С.109-115.
64. Постановление Правительства РФ от 05.07.2001 N 505 (ред. от 15.09.2012) «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг» // СПС КонсультантПлюс // Опубликовано 31.09.2012 на официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.
65. Постановление Правительства РФ от 19.03.2001 N 196 (ред. от 10.03.2012) «Об утверждении Типового положения об общеобразовательном учреждении» // СПС КонсультантПлюс // Опубликовано 31.03.2012 на официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.
66. Рахимов Т.Р. Эффективность процесса и результата в социально-экономических системах [Текст] / Т.Р. Рахимов // Вестник науки Сибири. — 2015. — №3(18) — С.11-19.

67. Романова И.Б. Ценообразование на образовательные услуги в государственных ВУЗах [Текст] / И.Б. Романова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2012. — №3. — С.15-21.
68. Самсонова, М. В. Потребительское поведение на рынке образовательных услуг малого города [Текст]: монография / М.В. Самсонова. – Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2013. – 120 с.
69. Седельников А.А. Платные дополнительные образовательные услуги [Текст] / А.А. Седельников, И.В. Гревцова // Народное образование. — 2012. — №3. — С.160-165.
70. Сорокина Л. Некоторые аспекты вопроса организации образовательного процесса в современных условиях/Год планеты: Политика. Экономика. Бизнес. Банки. Образование. -М.: Экономика, 2001. -С. 384-388.
71. Суртаева Н.Н., Сиялова И.А., Иванова С.В. Моделирование распределенных методических систем переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров в условиях сетевого взаимодействия // Вестн. ЛГУ им. А.С. Пушкина: науч. журн. Т 3. Педагогика. – 2014. – №3. – С. 157–166.
72. Тирский В.В. О рынке в сфере образования/Качество образования: технологии, экономика, законодательство. -Томск: Изд-во Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, 2001. -С. 6-11.
73. Тovyшева И.З. Основные подходы к исследованию конкуренции и факторов конкурентоспособности образовательных услуг учреждений ВПО // УЭКС . — 2011. — №31. — С.30.
74. Толстяков Р.Р. Влияние факторов маркетинговой микросреды на конкурентоспособность образовательного учреждения // Вестник Тамбовского университета – 2008 № 9 С. 441—446.
75. Толстяков Р.Р. Влияние факторов маркетинговой микросреды на конкурентоспособность образовательного учреждения // Вестник ТГУ . — 2008. — №9. — С.441-446.
76. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии /Томпсон А. А. -Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. -576 с.

77. Томпсон А.А., Стрикланд Дж.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки стратегии -М: Перспектива, 2006 -С.824
78. Топилина И. И. Концепция адаптивных маркетинговых стратегий вузов на рынке образовательных услуг // Пространство экономики . — 2009. — №4-2. — С.317-320.
79. Трегубова Л.Б., Маркетинговые технологии как средство системной перестройки управления дополнительным педагогическим образованием. Педагогический журнал . — 2012. — №5-6. —С. 51-60.
80. Тринитатская О.Г., Хлебунова С.Ф. Педагогические основы управления современной школой: учеб. пособие. Ростов н/Д: Изд-во АПСН СКНЦ ВШ, 2009, С.56.
81. Трофимова О.А., Захарова Л.А. Логистический подход к управлению потоками в образовательных учреждениях // Педагогическое образование в России - 2014.— №2— С.84-87.
82. Университет: [Электронный ресурс]// Уральский государственный педагогический университет. — Режим доступа: <http://www.uspu.ru/universitet.html> (Дата обращения: 04.02.2016)
83. Шапошников В.А., Астратова Г.В. Методологические аспекты проведения маркетинговых исследований// Практический маркетинг — 2007. — №2. — С. 15-20.
84. Шариков А.В. Педагогические условия реализации системного подхода в управлении учреждениями общего образования на муниципальном уровне: автореф. дис.. канд. пед. наук. М., 2006.
85. Шерри Н.С., Юрьева С.Н. Стратегические приоритеты развития системы образования в Калининградской области // Вестник Института Балтийского региона РГУ им. И. Канта. 2009. №1. С. 67—74.
86. Эпова Н.П. Проектирование процессов управления качеством образовательной услуги и научно-методической деятельности в учреждении дпо // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров . — 2014. — №1 (18). — С.27-40.
87. Юдина О.В. Развитие концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки . — 2014. — №3-1. — С.42-49.

88. Яркова И.В. Развитие маркетинговой компетенции руководителей образовательных учреждений в условиях дополнительного профессионального образования : автореф. дис. ... к. пед.наук / И.В. Яркова. - Москва - 2013. - 27 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1